

Vaikuttavuusarviointi 1:

HYVINVOINNIN VAUHDITTAJA

Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti
-vaikuttavuustavoitteen arviointi

Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J.





© Sitra 2017

Sitran selvityksiä 126

Vaikuttavuusarviointi 1: Hyvinvoinnin vauhdittaja

Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti
-vaikuttavuustavoitteen arviointi

Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J.

ISBN 978-952-347-012-5 (PDF) www.sitra.fi

ISBN 978-952-347-013-2 (nid.)

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Erweko, Helsinki 2017

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran
tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Saatesanat

Sitran tulevaisuustyön tähtäimessä on Suomi, joka menestyy kestäväen hyvinvoinnin edelläkävijänä. Kestäväällä hyvinvoinnilla tarkoitamme hyvää elämää maapallon kantokyvyn rajoissa. Tämä visio on Sitrassa tärkeä ja siitä on johdettu vaikuttavuustavoitteet tekemisellemme.

Vaikuttavuustyömme johtamisen ja kehittämisen kannalta pidämme tärkeänä arvioida toimintamme tuloksellisuutta ja sitä, teemmekö oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla. Ulkoinen arviointi on osa vaikuttavuutemme arvioinnin kokonaisuutta.

Kestäväen hyvinvoinnin kokonaisuudesta Sitran hallitus valitsi ensimmäisiksi arvioinnin kohteiksi vaikuttavuustavoitteet Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti ja Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi. Syksyllä 2016 kilpailutimme niille ulkoiset, riippumattomat arvioijat. Vuoteen 2019 mennessä arvioimme myös muut kestäväen hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät vaikuttavuustavoitteemme.

Tämä arviointi kohdistuu Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavuustavoitteeseen. Arvioinnin on toteuttanut Owal Group Oy. Kiitämme arvioijia hyvästä yhteistyöstä ja vaativan kokonaisuuden ansiokkaasta arvioinnista. Arvioinnin tukena toimi ohjausryhmä, jota kiitämme lämpimästi aktiivisesta osallistumisesta prosessin aikana. Kiitos myös laajalle joukolle sidosryhmiä, kumppaneita ja hyvinvoinnin asiantuntijoita sekä sitralaisia, jotka ovat osallistuneet arviointiin.

Arviointi on tunnistanut keskeiset asiat Sitran vaikuttavuustyön onnistumisen kannalta. Tulokset vahvistavat ymmärrystämme vaikuttavuustyöstämme sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittymisestä 2010-luvulla. Arviointi nostaa esiin kehityskohtia, joiden edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Sitä on tehtävä jatkossa entistä ponnekkaammin.

Arvioinnissa esitetään, että Sitran tulisi harkita kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, koetun hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin sisältöihin suoremmin kytkeytyviä toimia. Olemme juuri päivittäneet Uusi työelämä ja kestävä talous -teema-alueen strategisia painopisteitä ja tunnistanee projektiaihioita, joilla voitaisiin edistää hyvinvointia ja hyödyntää suomalaista hyvinvointiosaamista uuden kasvukosysteemin kehittämisessä.

Arvioinnissa on tunnistettu strateginen sidosryhmäyhteistyö yhdeksi keskeisimmistä vaikuttavuuden keinoista ja tätä hyvää käytäntöä suositellaan jatkettavan. Toteamme, että strateginen kumppanuus ja yhteistyö on Sitralle jatkossakin tärkeä vaikuttamisen keino. Toimintatapojemme vahvistamiseksi olemme käynnistäneet sidosryhmästrategiaprosessin.

Arviointi suosittelee, että Sitran tulisi jatkossakin painottaa helposti lähestyttävien ja hyödynnettävien selvitysten tuottamista ja panostaa tulosten levittämisen prosesseihin. Tämä on linjassa vuonna 2016 päivitetyn tutkimus- ja selvitystoiminnan strategisen linjauksen kanssa. Yksittäisillä selvityksillä tavoiteltavia vaikutuksia on aina tarkasteltava suhteessa projektien tavoitteisiin. Tiedon hyödyntämisen prosesseja kehitämme jatkossakin, erityisesti tähän keskitytään keväällä 2017 käynnistyneessä Tieto päätöksenteossa – projektissa.

Helsinki 27.10.2017

MIKKO KOSONEN

ylIASIAMIES,
Sitra

PAULA LAINE

johtaja,
strategia- ja ennakointi
Sitra

KATRI VATAJA

johtava asiantuntija,
vaikuttavuusarviointi,
Sitra

Tiivistelmä

Arvioinnin tavoitteet ja aineisto

Arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa tietoa Sitran vaikuttavuudesta vaikuttavuustavoitteen ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti” osalta. Arviointi perustuu pääasiassa laadulliseen aineistoon ja siinä tarkastellaan Sitran toimia (ohjelmat, avainalueet sekä yksittäiset projektit) vuodesta 2011 vuoteen 2016 saakka. Lisäksi arvioinnissa kuvataan vaikuttavuustavoitteen kehitystä Suomessa. Arviointi pohjautuu hieman yli 70 haastattelun, jotka kattavat keskeiset sidosryhmät.

Arvioinnin lähtökohtana on vaikuttavuustavoite ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti”, jonka sisältöjä on kuvattu Sitran kestävän hyvinvoinnin visiossa.¹ Tavoitetta tarkastellaan seuraavien sisältökohtien kautta:

- Hyvinvointi politiikan tavoitteeksi:
Hyvinvointiymmärryksen laajentaminen koskemaan materiaalisen niukkuuden lisäksi koetun ja henkisen hyvinvoinnin kysymyksiä osana hyvinvointipolitiikkaa
- Selkeyttä elämän monimutkaisuuteen:
Ratkaisujen tukeminen, joilla voidaan tarjota keinoja yksilöille arjen sujuvoittamiseksi ja oman elämänsä hallinnan parantamiseksi
- Yksilöllisten ratkaisujen ja yksilön vastuun korostaminen

Sitran valintojen onnistuneisuus

Sitran hyvinvointiajatteluun liittyvät tavoitteet ovat olleet kunnianhimoisia. Sitra on ollut edelläkävijä hyvinvointiajattelun muutoksessa. Suurin osa toteutetuista toimista liittyy vaikuttavuustavoitteen mukaisten

toimintamahdollisuuksien luomiseen muille toimijoille - tavoiteltu vaikuttavuus onkin syntynyt erityisesti luomalla muille toimijoille toimintamahdollisuuksia.

Kokonaisuutena tarkastellen Sitran valinnat ovat olleet onnistuneita ja niitä pidetään keskeisten sidosryhmien keskuudessa ajankohtaisina ja tärkeinä silloinkin, vaikka ne eivät olisi aina onnistuneet odotetulla tavalla tai vaikka ne olisivat olleet aikaansa edellä, kuten esim. kokonaisvaltaisen hyvinvointikäsitteen nostaminen osaksi hyvinvointipolitiikkaa.

Laaja-alaisen hyvinvointikäsitteen perustuva ajattelu ja politiikkatoimien paradigma ei ole Suomessa merkittävästi muuttunut. Sitra on onnistunut joissakin kohdin nostamaan keskustelua koettua hyvinvointia ja ymmärrystä hyvinvoinnin taustatekijöistä. Arvioinnin perusteella tämäkin aihe on edelleen ajankohtainen.

Sitran on tehnyt jonkin verran uusia avauksia yksilön vastuun korostamiseksi hyvinvoinnistaan esimerkiksi valinnanvapauskokeilujen muodossa. Näitä kuitenkin tarvitaan lisää.

Vaikuttavuustavoitteen kehitys

Sitran vaikuttavuustavoitteen ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti” mukaisissa sisällöissä on tapahtunut jonkin verran kehitystä.

Laaja-alaisen hyvinvoinnin näkyminen suomalaisessa ja kansainvälisessä hyvinvointipolitiikassa ja keskustelussa on liittynyt hyvin paljon koetun hyvinvoinnin mittaamiseen. Koetun hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin mittaamisen kehittäminen on näkynyt kansainvälisellä tasolla vahvasti.

¹ https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

Samansuuntaisia yrityksiä on ollut Suomesakin, mutta kehitys on jäänyt kokonaisuudessaan vaatimattomaksi.

Arvioinnin tausta-analyysin perusteella yhteiskuntapoliittinen keskustelu hyvinvointivaltion uudistamisesta on painottunut tiukasti talouskeskusteluun. Ylipäätään voidaan todeta, että onnellisuutta ja koettua hyvinvointia on käsitelty hyvin eri lähtökohdista. Ensimmäisen kerran onnellisuus on noussut politiikan agendalle uudelleen käsitteenä 2000-luvulla.

Onnellisuuteen, koettuun hyvinvointiin ja elämään tyytyväisyyteen liittyvä tutkimus on voimakkaasti lisääntynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Onnellisuuteen, koettuun hyvinvointiin ja elämään tyytyväisyyteen liittyvä tutkimus on voimakkaasti lisääntynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Sitralla on ollut myös merkitystä tutkimusaiheiden avaamisessa.

Laajentunut ymmärrys ei kuitenkaan näy suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa. Ylipäätään arvioinnissa on nostettu esiin, että tarvitaan keskustelun herättämistä toimeenpanokelpoisista politiikkatoimista tai muista toimista, jolla tuetaan yhtä aikaa koetun hyvinvoinnin ja talouden kasvua ekologisesti kestäväällä tavalla ja niukoissa tilanteissa.

Elämän monimutkaisuuden helpottamisen osalta parhaiten Suomessa ovat edistyneet erilaiset elämänhallinnan tukemiseen tähtäävät palvelut lainsäädännön ja palvelujärjestelmän kehittämisen kautta. Haastatellut asiantuntijat näkevät sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmän sekä koulutus- ja nuorisopalvelut keskeisinä elämän monimutkaisuuden hallintaa tukevana julkisina palvelujärjestelminä. Erityisesti sosiaali- ja

terveyspalvelujen osalta Sitra on ollut keskeisen julkisen sektorin kirittäjä 2010-luvulla.

Yksilön kyky hallita omaa elämäänsä on korostunut erityisesti julkisten palvelujen kehittämisessä ja niitä tukevassa lainsäädännössä. Elämänhallinta on ollut kiinteästi integroituneena sosiaalihuoltolainsäädännön uudistamiseen sekä myös nuorisolain uudistamisprosessiin. Elämänhallinnan käsite näkyy vahvasti useissa eri laeissa 2010-luvulla.

Aktiivista kehittämistyötä on tehty myös työelämän kehittämisen sekä käyttäjäystävällisten teknologioiden osalta. Myös useat tarkastelun kohteena olleet Sitran teot ovat mahdollistaneet tätä kehitystä, esimerkiksi Työelämän taitekohdat -avainalueen hankkeet tai vaikkapa Kansallisen palveluarkkitehtuurityön mahdollistaminen.

Yksilöllisten palvelujen edistäminen on Suomessa keskittynyt 2010-luvulla erityisryhmien hyvinvointipalvelujen kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen. Sitralla on ollut useita näihin liittyviä aloitteita, jotka ovat osaltaan vieneet tavoitetta eteenpäin. Tämän arvioinnin perusteella yksilön vastuun korostuminen ei juurikaan ole näkynyt julkisessa tai poliittisessa keskustelussa.

Sitran kontribuutio ja sen mekanismit

Sitra on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuuksien nopeuttaja. Vaikuttavuuden luomisen keskeisiä mekanismeja ovat seuraavat.

Muutoksen kiihdyttäjä. Useimmissa teoissa Sitran toiminnan merkitys sidosryhmille näkyy erityisesti muutoksen ja kehittämistyön alkuvaiheen nopeuttajana. Vaikka joissakin tilanteissa samat asiat olisivat voineet päätyä kehittämistyön agendalle, arvioidaan muutosvauhdin olevan paljon hitaampaa ilman Sitraa (esimerkkeinä Perustulokokeilu, Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen, Ihminen edellä, Hyvinvointia tiedosta, erityisesti genomistrategia, ODA-hanke).

Julkisen sektorin vauhdittaja. Sitran toimet vaikuttavuustavoitteen alueella ovat

kytkeytyneet vahvasti sosiaali- ja terveystieteiden sekä kuntien toiminta-alueelle, jossa kehittämistyössä mukana olleet esittävät esimerkkejä siitä, että mukana olo ylipäättään vahvistaa ja lisää omaa kehittämispäätöstä. Tämän kääntöpuolena on se, että useilla avainalueilla kehittämistyöhön valikoituvien toimijoiden (esim. kunnat) joukko on ns. ”Sitran vanhoja tuttuja”, tai edelläkävijöitä.

Sitra on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuuksien nopeuttaja.

Sitra on **Uskottava kumppani** kehittämistyöhön tuomalla siihen mukaan omat resurssit, yhteistyöverkoston sekä maineen. Vaikka samaa asiaa oltaisiin pyritty kehittämään kunnassa/yrityksessä/valtionhallinnossa itse, ei se olisi voinut toteutua samalla tavalla ilman Sitraa.

Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaja.

Sitran kyky nostaa asioita poliittisen päätöksenteon agendalle nähdään useissa haastattelussa keskeiseksi merkitykseksi. Sellaiset asiat, joita Sitra useiden haastateltavien mielestä pitää ajankohtaisina, näkyvät hetken kuluttua kentän toimijoille politiikan agendalla.

Strateginen kumppanuus ja yhteistyö koetaan Sitran vaikuttavimmaksi mekanismiksi. Vaikuttavinta se on erityisesti silloin, jos yhteistyössä ei välttämättä pyritä näkemään Sitrana. Useissa asioissa sidosryhmien mukaan tulos on syntynyt aidosta kumppanuudesta ja yhteistyöstä. Tässä on tapahtunut vuosien aikana myös muutos siten, että Sitra ei enää pyri strategisessa sidosryhmäyhteistyössään ”näkemään Sitrana” tai korostamaan omaa asemaansa, vaan itse tavoiteltavaa asiaa. ”Positiivinen” painostus on myös koettu hyväksi.

Hajaantuneen toimijakentän yhteen tuominen (törmäyttäminen) sekä pienten toimijoiden yhteen kokoaminen on useilla

eri osa-alueilla ollut Sitran keskeisiä onnistuneita toimintamalleja. Tämä toimii parhaiten aivan työn alkuvaiheessa tai tilanteissa, jossa on konkreettinen yhteisen tekemisen agenda.

Ajatusten tuominen ulkopuolelta

sisään kytkeytyy osaksi Sitran toimintaa lähestulkoon kaikissa tarkastelun kohteina olleissa avainalueissa. Sidoryhmät nostavat tämän esiin yhdeksi keskeisistä vaikuttavuuden luomisen keinoista, oli kyse sitten ”opintomatkoista” tai valmiin mallin tuomisesta ja pilotoinnista. Tämä on kuitenkin vain yksi mekanismi, joka sidoryhmien mukaan toimii parhaiten silloin kun se kytkeytyy suoraan sovellettavissa olevaan tekemiseen.

Muutoksen nopeuttamiseen liittyvä kontribuutio syntyy erityisesti Sitran joustavista toimintatavoista, vahvasta sidoryhmäyhteistyön prosessista, riskinotto- ja kyvystä sekä mahdollisuudesta etsiä kansainvälisiä vertailukohtia ja tuoda näkemystä ”ulkoa sisään”. Sitra on yksi harvoja ”ei-yksityisiä” yhteiskunnallisia kehittäjiä, ja se kykenee nopeaan reagointiin ilman raskasta hankehallintaa ja byrokratiaa.

Useimmat muutoksen mahdollisuudet kytkeytyvät ensisijaisesti elämän monimutkaisuuden selkeyttämiseen tai yksilöllisten palveluiden kehittämiseen. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuomisesta osaksi poliittista päätöksentekoa tai yksilön vastuun korostamisesta löytyy projektien kokonaisuudesta esimerkkejä, mutta näiden osalta toimien vaikutus ei arvioinnin havaintojen perusteella ole ollut kovin merkittävä.

Sitran vaikuttavuus on suurinta siellä, missä se on toiminut vahvassa strategisessa kumppanuudessa ja koonnut kehittämisen ympärille yhteiskunnalliseen haasteeseen kytkeytyvät keskeiset toimijat. Keskeistä on strateginen yhteistyö, jossa ei enää pyritä välttämättä edes näkemään Sitrana, vaan yhtenäisenä kumppaniverkostona, jonka kautta työskennellään. Arvioitavan vaikuttavuustavoitteen alueella Sitra on toiminut myös keskustelun herättäjänä.

Summary

Objectives and materials of the assessment

The aim of the assessment was to provide information on Sitra's impact regarding the impact objective "Addressing well-being in a holistic way". The assessment is mainly based on qualitative data and it reviews Sitra's activities (programmes, focus areas and individual projects) from 2011 to 2016. Moreover, the assessment describes the development of the impact objective in Finland. The assessment is based on slightly over 70 interviews, covering the key stakeholders.

The assessment has its roots in the impact objective "Addressing well-being in a holistic way", described in Sitra's vision for sustainable well-being. The objective's content is analysed through the following points.

- Making well-being a political priority: Expanding the understanding of well-being to include issues relating to subjective and mental well-being in addition to material scarcity as part of well-being policy.
- Simplicity to the complexities of life: Supporting solutions that offer individuals the means to make their everyday lives easier and improve their life-management skills.
- Personalized solutions and individual responsibility.

Success of Sitra's choices

Sitra's objectives for achieving a well-being mindset have been ambitious. Sitra has acted as a trailblazer in changing the way of thinking about well-being. The majority of the measures taken are related to providing other parties with the opportunities for action specified in the vision – the desired impact has been achieved by doing just that.

As a whole, Sitra's choices have been successful, and are deemed topical and important among the key stakeholders. This also applies when the choices made have not fully met the expectations set for them or have been ahead of their time, such as including the holistic well-being approach in the well-being policy.

The way of thinking based on a holistic approach to well-being and the paradigms of policy measures have not changed significantly in Finland. To some extent, Sitra has succeeded in stimulating discussion on subjective well-being and increasing understanding of the underlying drivers of well-being. Based on the assessment, this remains a topical issue.

Sitra has used, for example, practical trials concerning the freedom of choice to introduce new ways of emphasising individuals' responsibility for their own well-being. More of the same is needed in the future.

Development of the impact objective

Some progress has been made with regard to the contents/topics of Sitra's impact objective "Addressing well-being in a holistic way".

In Finnish and international well-being policies and public discourse, holistic well-being has been very much linked to the measurement of subjective well-being. Internationally, strong progress has been made in the development of ways of measuring subjective and mental well-being. In Finland, however, similar efforts have had modest outcomes.

Based on the assessment's background analysis, the socio-political debate on reforming the welfare state has focused strongly on financial aspects. Overall, it can be stated that happiness and subjective

well-being have been approached from very different angles. The first time the concept of happiness was introduced to the political agenda was in the 2000s.

Research on happiness, subjective well-being and life satisfaction has increased significantly in the last 20 years. Sitra has played a role in introducing new topics for such research.

Research on happiness, subjective wellbeing and life satisfaction has increased significantly in the last 20 years.

The wider understanding achieved has not found its way to Finnish well-being policy though. Overall, the need to initiate discussion on what policy measures would be feasible, or what other actions could be used simultaneously to promote subjective well-being and economic growth in an ecologically sustainable manner in times of material scarcity.

Various services for supporting life-management skills have made the most progress in Finland through legislation and development of the service system. The interviewed experts view the social welfare and healthcare service system, as well as education services and youth services, as the key public service systems for fostering the ability to manage the complexities of life. Sitra has contributed particularly to social welfare and healthcare services by spurring the public sector in the 2010s.

The ability of individuals to control their own lives has been particularly emphasised in the development of public services and related legislation. Life control has been integrated into the processes of reforming social welfare legislation and the Youth Act. The concept of life control is present in many laws adopted in the 2010s.

Development work has also been active with regards to working-life development and user-friendly technologies. Several of Sitra's activities under review have also facilitated this development, such as various projects carried out under the "Transformation of work" focus area, or the way it has enabled the national service architecture work.

The promotion of individualised services in Finland in the 2010s has focused on the development of well-being services for special groups and strengthening customer orientation. Sitra has introduced several related initiatives that have contributed to achieving the goal. This assessment found very little evidence of emphasising the responsibility of the individual in public or political debate.

Sitra's contribution and mechanisms

Sitra promotes opportunities for holistic well-being. The key impact-generating mechanisms are as follows.

Acceleration of change. In most activities, Sitra's main role in the eyes of the stakeholders is acting as an accelerator during the initial phase of change and development work. Even though in some situations the same matters could have ended up on the development agenda, the pace of change would most likely have been much slower without Sitra. (Examples: the basic-income trial, Towards an information society, People first, Solutions for e-well-being – especially the National Genome Strategy – and the ODA project).

Activation of the public sector. Sitra's actions in the area of the impact objective have been strongly linked to the areas of operation of the Ministry of Social Affairs and Health and local authorities. Within these areas, those involved in development work demonstrate that participation alone can strengthen and increase one's contribution to development. The other side of this is that, in several focus areas, the

groups of actors selected for the development work (e.g. local authorities) are “Sitra’s old acquaintances” or trailblazers.

Sitra is a **credible partner** for development work through the addition of its resources, co-operation network and reputation. Any development attempted by local authorities/businesses/central government single-handedly would not have produced the same outcome as achieved with the help of Sitra.

Influence on political decision-making.

Sitra’s ability to put issues on the agenda of political decision-making was viewed as highly significant in several interviews. According to the interviewees, issues that Sitra considers topical are soon seen on the political agenda by operators in the field.

Strategic partnership and co-operation are considered Sitra’s most effective mechanisms. The greatest impact is generated when there is no obvious attempt to maximise Sitra’s visibility in the co-operation. According to the stakeholders, in many contexts, the outcome has been the

start of the work, or in situations in which there is a concrete agenda for collaboration.

Bringing ideas from the outside in is incorporated into Sitra’s activities in almost all the focus areas under review. The stakeholders mention this as one of the key ways of creating an impact, whether it is about “study trips” or introducing and piloting a ready-made model. This is nevertheless only a single mechanism, which, according to the stakeholders, works best when linked directly to an applicable activity.

The contribution associated with accelerating change emerges particularly from Sitra’s flexible operating methods, strong stakeholder co-operation process, risk-taking ability and the possibility of looking for international references and introducing insights “from the outside in”. Sitra is one of the few “non-private” societal developers, and is capable of reacting swiftly without heavy project management and bureaucracy.

Most opportunities for change are primarily linked to clarifying the complexity of life or developing individualised services. Examples of introducing holistic well-being to political decision-making, or emphasising individual responsibility, can be found among the projects. Judging from the observations of the assessment, however, the measures have not been very effective.

Sitra’s impact is greatest in cases where it has acted in a strong strategic partnership and brought together the key actors associated with a societal challenge around development. Strategic co-operation is an essential mechanism. The main purpose may not even be to operate as Sitra, but instead as a uniform network of partners through which the work is done. Sitra has also stimulated debate in the area of the impact objective under review.

Sitra promotes opportunities for holistic well-being.

result of a genuine partnership and co-operation. A change has taken place over the years and Sitra no longer attempts to “be visible as Sitra,” or to emphasise its own position in strategic stakeholder co-operation. Instead, the main focus is on the desired outcome. “Positive” pressure has also been perceived as a good thing.

Bringing experienced actors together (colliding) and assembling small actors have been among Sitra’s key operating models that have been successful in several fields. Colliding small actors work best right at the



Sisällys

Tiivistelmä	2
Summary	5
1 Johdanto	11
2 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset	13
2.1 Strategiset valinnat	13
2.2 Kontribuutio	14
2.3 Vaikuttavuustavoitteen muu kehitys	17
3 Sitran vaikuttavuustavoite, arvioinnin aineisto ja toteutustapa	19
3.1 Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti – vaikuttavuustavoitteen keskeiset sisältöalueet	19
3.2 Tarkastelun kohteena olleet vaikuttavuustavoitteen projektit ja hankkeet	20
3.3 Arvioinnin toteutustapa ja aineistot	21
4 Hyvinvointiajattelun ja hyvinvointipolitiikan muutos 2010-luvulla	23
4.1 Hyvinvointi politiikan tavoitteeksi	24
4.2 Selkeyttä elämän monimutkaisuuteen	35
4.3 Yksilöllisiä ratkaisuja ja yksilön vastuuta	40
5 Sitran merkitys vaikuttavuustavoitteen edistämässä	47
5.1 Päättyneiden tekojen keskeiset aikaansaannokset	47
5.2 Meneillään olevien tekojen aikaansaannokset	75
5.3 Yhteenvetoa Sitran kontribuutiosta systeemisten muutosten aikaansaajana	86
5.4 Vaikutusten syntymistä edistäneet ja estäneet asiat	90
6 Sitran valintojen onnistuneisuus	93
6.1 Havainnot tavoitteenasettelusta ja projektien kokonaisuudesta	93
6.2 Millaisia toimenpiteitä tai edellytyksiä tarvittaisiin vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi?	98
Lähteet	101
Liitteet	103



1 Johdanto

Arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa tietoa Sitran vaikuttavuudesta vaikuttavuustavoitteen ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti” osalta. Arviointi perustuu pääasiassa laadulliseen aineistoon ja siinä tarkastellaan Sitran toimia (ohjelmat, avainalueet sekä yksittäiset hankkeet) vuodesta 2011 vuoteen 2016 saakka. Lisäksi arvioinnissa kuvataan vaikuttavuustavoitteen kehitystä Suomessa.

Arvioinnin keskeiset johtopäätökset ja suositukset on tiivistetty lukuun kaksi. Luvussa kolme kuvataan Sitran tekoja vaikuttavuustavoitteen alueella sekä arvioinnin toteutusta.

Luku neljä muodostaa vaikuttavuustavoitteen ”taustatarinan”. Siinä hahmotetaan asiantuntijahaastattelujen ja tausta-aineiston kautta sitä, miten vaikuttavuustavoite on

Suomessa kehittynyt ja millaisia kansainvälisiä keskeisiä kehityskulkuja voidaan tunnistaa.

Luvussa viisi esitetään keskeiset havainnot avainalueiden tietopohjasta sekä haastateltujen sidosryhmien ja sitralaisten näkemyksiä kokonaisuutena Sitran merkityksestä avainalueella. Luvussa kuusi analysoidaan lopulta Sitran valintojen onnistuneisuutta.

Sitran visio kestävästä hyvinvoinnista, johon kokonaisvaltainen hyvinvointi käsitteenä liittyy, on ollut voimassa arvioinnin tarkastelujakson ajan ja sen sisältöalueita on päivitetty näiden vuosien aikana. Arviointiraporttia lukiessa on huomioitava myös, että osa tarkastelun kohteena olleista projekteista on edelleen kesken ja edennyt arvioinnin toteutushetken ja julkaisun jälkeen.



2 Keskeiset johtopäätökset ja suositukset

2.1 Strategiset valinnat

Sitran tavoitteet ovat olleet kunnianhimoisia. Sitran toimenpiteiden takaisinkytkentä vaikuttavuustavoitteeseen ei kuitenkaan aina ole kovin selvä sidosryhmille tai kaikille sitralaisillekaan. Arvioinnin kohteena ollut vaikuttavuustavoite on myös kehittynyt 2010-luvun alkupuolella, jolloin se ei ole voinutkaan olla kaikkien toimenpiteiden taustalla. Sitra on ollut edelläkävijä hyvinvointiajattelun muutoksessa. Enin osa toteutetuista toimista liittyy toimintamahdollisuuksien luomiseen muille toimijoille. Sitran ansiosta muut toimijat ovat voineet edistää vaikuttavuustavoitteen mukaisesti hyvinvointiajattelun laajentamista, elämänhallinnan kehittämiseen liittyviä rakenteita tai

SUOSITUS 1:

Sitran tulisi harkita kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, koetun hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin sisältöihin suoremmin kytkettyjä toimia.

Vaikka kehitystä koko aihealueella on Suomessa jonkin verran nähtävissä, olisi Sitran kaltaiselle toimijalle kysyntää. Tämä voi tarkoittaa keskustelun herättämistä, hyvinvointimittamisen monipuolisempaa kehittämistä sekä esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan parempaa hyödyntämistä, yritysten palvelujen kiihdyttämistä tai muita konkreettisia toimenpiteitä. Esimerkkejä on esitetty raportin luvussa 6.2.

Kokonaisuutena tarkastellen Sitran valinnat ovat olleet onnistuneita ja niitä pidetään keskeisten sidosryhmien keskuudessa ajankohtaisina ja tärkeinä.

palveluita sekä tukea yksilöllisiä hyvinvointipalveluita ja edistää yksilön vastuun ottoa hyvinvoinnistaan.

Kokonaisuutena tarkastellen Sitran valinnat ovat olleet onnistuneita ja niitä pidetään keskeisten sidosryhmien keskuudessa ajankohtaisina ja tärkeinä silloinkin, vaikka ne eivät olisi aina onnistuneet odotetulla tavalla.

Tarkastellulla ajanjaksolla suorita toimenpiteitä hyvinvointiajattelun laajentamiseen on ollut suhteellisen vähän. Samoin toimenpiteet liittyen yksilön vastuun korostamiseen omasta hyvinvoinnistaan ovat jääneet suh-

teellisen vähäisiksi, joskin uusia avauksia aiheeseen liittyen on ollut esimerkiksi valinnanvapauskokeilujen muodossa. Samoin jos katsotaan laaja-alaisen hyvinvointikäsityksen kehittymistä Suomessa (luku 4), voidaan havaita, että ajattelun ja politiikkatoimien paradigman muutos ei ole ollut merkittävää. Useat arvioinnissa kuullut sidosryhmät korostavat, että Sitran tyyppiselle toimijalle olisi tarvetta edelleen.

Tarkasteltujen projektien kokonaisuus edistää vaikuttavuutta erityisesti luomalla muille toimijoille toimintamahdollisuuksia ja edellytyksiä edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Mahdollisuuksien luominen on tarkoittanut hyvin monenlaista toimintaa; se on voinut olla uusien hyvinvointipalveluja mahdollistavien taustarakenteiden kehittämistä lainsäädännön keinoin tai hyvinvointipalveluja toteuttavien toimijoiden johtamisen tai osaamisen kehittämistä tai eri toimijoiden yhteen saattamista.

Toimintastrategiana mahdollisuuksien luominen on nähty usein hyväksi. Tämän arvioinnin ulkopuolelle on jätetty tarkasteltujen projektien mahdolliset muut, tässä arvioidun vaikuttavuustavoitteen ulkopuoliset tavoitteet ja vaikutukset.

Sitran vaikuttavuustavoitteet kuvaavat toiminnalla tavoiteltuja pitkän tähtäimen yhteiskunnallisia tavoitteita, mutta vaikuttavuustavoitteita ei juuri hyödynnetä käytännön tasolla Sitran sisäisessä organisoitumisessa tai osaamisen kehittämisessä.

2.2 Kontribuutio

Sitra on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuuksien nopeuttaja. Tämä prosessikontribuutio on ominaista useille tarkastelun kohteena olleille teoille ja parhaimmillaan se tarkoittaa kehityksen nopeuttamista useilla vuosilla. Siihen liittyy ajankohtaisen aiheen tunnistaminen, kohtaamisen ja osaamisen rakentaminen sekä kehityksen kiihdyttäminen.

Muutoksen nopeuttamiseen liittyvä kontribuutio syntyy erityisesti Sitran joustavista toimintatavoista, vahvasta sidosryhmäyhteistyön prosessista, riskinottokyvystä sekä mahdollisuudesta etsiä kansainvälisiä vertailukohtia ja tuoda näkemystä ”ulkoa sisään”. Sitra on yksi harvoja ”ei-yksityisiä” yhteiskunnallisia kehittäjiä, jotka kykenevät nopeaan reagointiin ilman raskaan hankehallinnon ja byrokratian tuomaa hidastavaa elementtiä.

Useimmat mahdollisuudet muutokseen kytkeytyvät ensisijaisesti ”selkeyttä elämän monimutkaisuuteen” tai ”yksilöllisiin palveluihin” –sisältöalueisiin. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ottamisessa poliittiseen päätöksentekoon tai yksilön vastuun korostamiseen löytyy projektien kokonaisuudesta esimerkkejä, mutta vaikutus ei ole arvioinnin havaintojen perusteella ollut kovin merkittävä.

Sitran vaikuttavuus on suurinta siellä, missä se on toiminut vahvassa strategisessa kumppanuudessa, kooten kehittämisen ympärille yhteiskunnalliseen haasteeseen kytkeytyvät keskeiset toimijat. Mekanismeista keskeisimpiä on strateginen yhteistyö,

jossa ei enää pyritä välttämättä edes näkyvään Sitrana, vaan yhtenäisenä kumppaniverkostona, jonka kautta työskennellään.

Arvioinnin kohteena olevan vaikuttavuustavoitteen alueella Sitra on toiminut myös keskustelun herättäjänä onnistuen siinä kuitenkin vain ajoittain laaja-alaisesti. Tämä on näkynyt erityisesti hyvinvointidiskurssiin vaikuttamisessa tai yksittäisissä avainalueiden tavoitteissa tai teoissa. Tämän tyyppinen keskustelun herättäminen kuuluu Sitran tehtävään tulevaisuustalona. Ajoittain uusien paradigmojen esiin tuominen herättää arvioinnin haastatteluissa myös kritiikkiä korkealentoisuudesta, mikä osaltaan kertoo koko keskustelun haastamisen onnistumisesta.

Hyvinvoinnin edistämisen osalta julkishallinnon eri toimijat ovat järjestelmätasolla edelleen keskeisiä toimijoita. ”Ystävällinen painostus” sekä useampaa reittiä lähestymisen ovat varmistaneet hyvän kumppanuusyhteistyön ja toiminnan vaikuttavuuden valtionhallinnon toimijoiden kanssa.

SUOSITUS 2:

Sitran tulee jatkaa hyvää käytäntöä strategisessa sidosryhmäyhteistyössä pitäen organisaatioiden poliittisen/ylimmän johdon sekä asian parissa toimivan asiantuntijataso-yhtäaikaisesti tietoisena yhteistyössä kehitettävästä asiasta.

Sitran perustoiminta neutraalina toimijana ja eri toimijoiden kohtaamisen arenoiden toteuttajana (tai Sitran kielellä törmäyttäjänä) toimiminen on ollut olennaista.

Niissä projekteissa, joissa mukana on ollut joukko kuntia, Sitra ei ole juurikaan tukenut tai varmistanut avainalueen keskeisten tulosten leviämistä ja jatkuvuutta. Vaikuttavuuden syntymistä rajoittaa arvioinnin kohteena olevassa vaikuttavuustavoitteessa avainalueiden kesto. Vaikka useat tarkasteltavista avainalueista ovat olleet pidempiä,

on avainalueen kesto tyypillisesti kahdesta kolmeen vuotta. Tästä aiheutuu erityisiä haasteita tällä osa-alueella, sillä keskeisenä kumppanina on usein julkinen sektori, jonka toimintasykli on pidempi.

Arvioinnin kohteena olleissa teoissa keskeinen tuotos on ollut usein selvitys- ja tutkimustoimintaa. Selvitystoiminnassa on esimerkkejä sekä vaikuttavista selvityksistä (perustulokokeiluun liittyvät selvitykset, Sote-rahoitus -avainalueen sote-palvelupaketit-työhön liittyvät selvitykset) sekä selvityksistä, joiden vaikutuksia sidosryhmät eivät pysty tunnistamaan (Työelämä taitekohdat – avainalueen selvitykset, Aktiivinen kansalainen – avainalueen selvitykset tai Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa –selvitykset).

Selvitysluonteisten hankkeiden vaikuttavuus konkreettiseen päätöksentekoon on parhainta silloin, kun ne suoraan kytkeytyvät johonkin valmisteilla olevaan muutokseen tai muutoksen tietotarpeeseen. Selvityspainotteinen toiminta ei ole kuitenkaan aina toiminut hyvin ”herättäjänä tai haastajana”

Hyvinvointipolitiikan alueella Sitran toiminta ja siihen liittyvä viestintä kohdistuu

SUOSITUS 3:

Sitran tulisi jatkossakin painottaa helposti lähestyttävien ja hyödynnettävien selvitysten tuottamista. Konkreettisissa selvityksissä paras vaikuttavuus syntyy silloin kun ne kytkeytyvät olemassa olevaan tietotarpeeseen. Yhteiskunnallisen keskustelun muutokseen liittyvissä selvityksissä tai tutkimuksissa onnistuneimpia ovat niiden rinnalle rakennetut tulosten levittämisen prosessit (esimerkiksi työpajasarjat, tulosten jalkauttaminen yhdessä asiantuntijoille).

haastateltujen mukaan liiaksi ns. samalla tavalla ajattelevien keskinäiseen keskusteluun ilman debattia ja vaihtoehtoja. Toiseksi tarkastelluilla avainalueilla Sitran viestintä ja toiminta on ollut sellaista, että se ei puhuttele perinteisiä kuntapoliitikkoja tai kansalaisia, jolloin tietyt samat tahot säilyvät kehittämisen keskiössä eikä uusia pääse syntymään.

Seuraavassa taulukossa on koottu Sitran keskeiset vaikutukset projekteittain:

TAULUKKO 1:

Vaikuttavuus projekteittain ja henkkeittain.

Sitran teko	Keskeiset vaikutukset
Ohjelmat	
Energiaohjelma	Sitra edisti toiminnallaan yleistä tietoisuutta energiatehokkuudesta. Ohjelman myötä Sitra onnistui myös muokkaamaan asenteita sekä kokeilukuntien toimintatapoja pitkällä tähtäimellä.
Julkishallinnon johtamisohjelma	Vaikuttavuus syntyi uusien ajattelu- ja toimintamallien tuomisesta sekä toimijoiden yhteen saattamisesta. Sitran taloudelliset resurssit mahdollistivat toiminnan laajentamisen ja tavoitteiden noston kunnianhimoisemmiksi.
Kuntaohjelma	Sitran rooli kuvataan nopeuttavana ja mahdollistavana. Esim. palvelusetelikeilussa aloite hankkeeseen tuli Sitralta ja haastateltujen mukaan tässä mittakaavassa mahdollinen Sitran huomattavien taloudellisten ja ajallisten panostusten ansiosta.

Sitran teko	Keskeiset vaikutukset
Avainalueet (laajat projektikokonaisuudet)	
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	Sitra loi palvelupaketityössä verkoston saman alan toimijoita aiheen ympärille. Tämä kollegiaalinen asiantuntijuus mahdollistaa hyvän ja tehokkaan toiminnan eikä millään toimijalla olisi yksistään ollut tätä resurssia käytössä.
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	Sitra kokosi kaikki toimijat yhteen hyvinvoinnin palveluoperaattoriajattelun ympärille. Asiantuntija- ja taustatuki nopeuttaa palveluoperaattorin syntymisen mahdollisuuksia useilla vuosilla.
Vaikuttavuusinvestoiminen	Sitran nähdään vaikuttaneen julkisen sektorin ajatteluun ymmärtää hyvinvointi kokonaisvaltaisemmin. Sitra on myös tukenut osallistuneita toimijoita kehittämään omaa hyvinvointikäsitystään.
Valintakokeilut SOTE-palveluissa	Sitran poliittinen vipuvoima sote-kentällä on ollut yksi vaikutuksia aikaan saavista tekijöistä. Tämä näkyy kyvyssä viedä hankkeita eteenpäin, vaikka valtakunnalliset linjaukset aiheesta olisivat vielä auki - ministeriön todetaan esimerkiksi hyväksyneen kaikki Sitran rahoittamat valmistelut
Työelämän taitekohdat	Sitra on toiminut katalysaattorina ja Sitran taloudelliset resurssit ovat mahdollistaneet järjestöjen aktiivisen osallistumisen hankkeisiin. Sitran rooli on ollut verkottava: hankkeiden kautta on syntynyt verkostoja, jotka jatkavat aiheiden eteenpäin viemistä.
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	Sitran toimilla on ollut vaikutusta luontohyvinvointialan kokonaiskehitykseen ml. liiketoiminta. Keskeisiä keinoja ovat olleet tiedon levittäminen ja toimijoiden verkottaminen. Tutkimuspuolelle Sitran panos ei kuitenkaan ole heijastunut.
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	Sitran rooli on ollut tärkeä: toisaalta rahoittaja ja toisaalta kansainvälisten ajatusten mukaan tuoja. Keskeistä kehitystyössä oli pilottikunnille annettu rahoitus, jossa Sitran panos oli alussa merkittävä.
Aktiivinen kansalainen	Palvelutorin kehittämisessä Sitran roolia kuvaillaan vauhdittajana, joka saa pyörät pyörimään. Sitran draivi, riippumattomuus sekä pääsy valtakunnallisen keskustelun ytimeen ovat edesauttaneet vaikuttavuutta.
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	Sitra on vauhdittanut toimintaa mm. fasilitoimalla työskentelyä ja tuomalla eri toimijoita yhteen, osittain epätyypillisiäkin yhteistyökumppaneita kuten julkisen sektorin ja ICT-alan yritykset.
Hyvinvointia tiedosta	Sitra loi mahdollisuudet kansallisen genomistrategian syntymiselle ja nopeutti genomiajattelun strategista kehittymistä useilla vuosilla.
Resurssiviisas alue	Sitra levitti onnistuneesti resurssiviisauden ajatuksia ja sai aktivoitua kuntia sekä laajasti kansalaisia mukaan. Yritysten aktivoiminen ei kuitenkaan onnistunut yhtä hyvin. Vaikuttavuus alueella syntyi konkreettisten toimenpiteiden kautta sekä tiedon levittämisen ja keskustelun kautta.
Yksittäiset hankkeet tai muut toiminnot	
Perustulokokeilu	Sitralla oli merkittävä rooli perustuloa koskevan keskustelun ylläpitäjänä ja se osaltaan myötävaikutti perustulokokeilun tuloksi osaksi hallitusohjelmaa.
Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus	Sitra on ollut keskeinen verkottaja ja ajattelun haastaja kestävän hyvinvoinnin saralla viime vuosina. Sitran katalysoimista verkostoista on arvioinnin valossa muodostunut melko pysyviä, ja niitä hyödynnetään vuosia itse kurssin jälkeen.
Well-being and Beyond –tutkimus	Sitran työn myötä laaja-alainen hyvinvointiajattelu on levinnyt, mutta pitkälti muuta kautta, kuin itse julkaisun myötä. Well-being and Beyond –julkaisulla ei hyvinvointidiskurssiin laajemmin pystytty vaikuttamaan.

2.3 Vaikuttavuustavoitteen muu kehitys

Hyvinvointiajattelu on laaja-alaistunut Suomessa erityisesti tutkimustoiminnassa. Julkissa keskustelussa tai hyvinvointipalvelujärjestelmän kehittämisessä se ei merkittäväällä tavalla näy, vaikka lievää nousua käsitteiden käytössä ja konkreettisia aloitteita olisikin nähtävissä.

Koetun hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin mittaaminen on ollut kansainvälisen kehityksen agendalla vahvasti. Vaikka yrityksiä siihen on Suomessa ollut, on kehitys jäänyt kokonaisuudessaan vaatimattomaksi.

Parhaiten Suomessa ovat edistyneet erilaiset elämäntilanteiden tukemiseen tähtää-

vät palvelut lainsäädännön ja palvelujärjestelmän kehittämisen kautta. Myös useat Sitran tarkastelun kohteena olleet teot ovat mahdollistaneet tätä kehitystä.

Yksilöllisten palvelujen kehittäminen on Suomessa keskittynyt 2010-luvulla erityisryhmien hyvinvointipalvelujen kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen. Sitralla on ollut näihin liittyviä useita aloitteita, jotka ovat osaltaan vieneet tätä eteenpäin.

Yksilön vastuun korostaminen hyvinvoinnista ei juurikaan tämän arvioinnin mukaan ole näkynyt julkisessa tai poliittisessa keskustelussa, vaikka intuitiivisesti toisin voisi kuvitella.



3 Sitran vaikuttavuustavoite, arvioinnin aineisto ja toteutustapa

3.1 Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti – vaikuttavuustavoitteen keskeiset sisältöalueet

Sitra pyrkii linjauksensa mukaisesti tarttumaan yhteiskunnallisena toimijana systeemiisiin haasteisiin. Toimintaa ohjaavan Kestävän hyvinvoinnin vision sisältöä on päivitetty ja tarkennettu säännöllisesti vuodesta 2011 lähtien muun muassa strategiapäivitysten yhteydessä. Vision pääviesti ja -tavoite, suomalaiset elävät hyvää ja merkityksellistä elämää maapallon kantokyvyn rajoissa, on kuitenkin pysynyt samana koko arviointijakson ajan. Visiosta on johdettu Sitran vaikuttavuustavoitteet, jotka kuvaavat Sitran toiminnalla tavoiteltua pitkän tähtäimen

Sitran vision mukaan hyvinvointi tulisi asettaa politiikan tavoitteeksi politiikkasektorista riippumatta.

yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä heijastuvat projektien valintaan, jotka toteuttavat visiota käytännössä. Nykyiset vaikuttavuustavoitteet on otettu käyttöön kesken arviointijakson vuonna 2016.

Tämän arvioinnin kohteena on Sitran vaikuttavuustavoite ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti”. Tämä tavoite asettaa tavoitetilaksi tilanteen, jossa hyvinvointivaihtokutukset ohjaavat politiikkaa, sillä hyvinvoinnin nähdään olevan paras ja tarkin tapa kohdentaa niukkenevat resurssit. Vision mukaan hyvinvointi tulisi asettaa politiikan

tavoitteeksi politiikkasektorista riippumatta, sillä laajempi hyvinvointiyymmärrys auttaisi ihmisiä tekemään parempia päätöksiä arjen tasolla. Sitran vision mukaan laajemmalle hyvinvointikäsitteelle olisi tilausta myös sen vuoksi, että monet hyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät ovat muuttuneet nopeasti lyhyen ajan sisällä. Henkiset tarpeet, kuten arjen hallinta ja elämän merkityksellisyys, ovat korostuneet samalla kun arjesta on tullut aiempaa monimutkaisempaa. Keskeinen vision tavoite onkin helpottaa arjen monimutkaisuutta ja tarjota tukea arkea kuormittaviin valintoihin, jotka epäonnistuuksaan ja kasautuessaan saattavat johtaa osattomuuteen. Arkea voidaan helpottaa esimerkiksi elinympäristöjen selkeyttä edistämällä sekä käytettävyyttä parantavilla teknologioilla.

Vaikuttavuustavoitteen mukaan yksilöityvässä yhteiskunnassa kansalaiset kaipaavat myös aiempaa yksilöllisempiä ratkaisuja, jotka voivat katkaista elämänhallintaan liittyvien ongelmien kasautumisen. Pidemmällä aikavälillä pitkälle räätälöidyt palvelut ja ratkaisut voivat edistää huomattavasti koettua hyvinvointia sekä säästää yhteiskunnan varoja. Onnistuakseen tämä vaatii kuitenkin myös yksilöiden omaa vastuunottoa – keskeinen sisältö onkin yksilöiden vastuun lisääminen itsestä, muista ihmisistä sekä ympäristöstä. Usein vastuunkanto myös osaltaan lisää elämän merkityksellisyyttä, ja näin edistää koettua hyvinvointia.

Yllä kuvatut vaikuttavuustavoitteen keskeiset sisältöalueet ja niissä arvioinnin tarkastelujaksona tapahtunut kehitys suomalaisessa yhteiskunnassa on kuvattu tarkemmin arvioinnin luvussa 4.

3.2 Tarkastelun kohteena olleet vaikuttavuustavoitteen projektit ja hankkeet

Arvioinnin puitteissa tarkasteltiin yhteensä 17 avainaluetta, ohjelmaa tai koulutusta, joiden kautta Sitra on pyrkinyt edistämään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vaikuttavuustavoitetaan. Tarkastellut toimenpiteet on koottu alle taulukkoon 1. Vaikuttavuusarvioinnin kautta selvitettiin, miten tarkasteltu kokonaisuus on

edistänyt vaikuttavuustavoitetta, millaisten mekanismien kautta vaikuttavuus on syntynyt sekä mikä on ollut Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen toteutumisessa.

Taulukossa 2 kuvatut vaikuttavuustavoitteen kannalta keskeiset projektit on kuvattu tekoakohtaisesti arvioinnin luvussa 5. Arvioinnin ulkopuolelle on jätetty projektit, jotka ovat alkaneet hiljattain, ja joiden osalta on näin aikaista tarkastella vaikuttavuutta.

TAULUKKO 2:

Tarkastellut projektit ja hankkeet.

Käynnissä olevat teot	Ajankohta	Kokonaiskustannukset t€
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	2014-	3991
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	2015-	2928
Vaikuttavuusinvestoiminen	2014-	2181
Valintakokeilut SOTE-palveluissa	2016-	774
Työelämän taitekohdat	2015-	1843
Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus	2013-	1129
Päätyneet teot	Ajankohta	Kokonaiskustannukset t€
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	2011-2013	614
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	2012-2015	2558
Well-Being and Beyond –julkaisu	2014	128
Aktiivinen kansalainen	2013-2015	2981
Perustulokokeilu	2014-2016	93
Julkishallinnon johtamisohjelma	2011-2013	4600
Kuntaohjelma	2009-2012	15400
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	2012-2015	1860
Hyvinvointia tiedosta	2012-2015	6288
Resurssiviisas alue	2013-2015	3284
Energiaohjelma	2008-2012	9060

3.3 Arvioinnin toteutustapa ja aineistot

Sitran vaikuttavuusarviointi toteutettiin kevään 2017 aikana. Arvioinnissa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä arviointimenetelmiä, joskin laadulliset menetelmät painottuvat laajojen haastattelu- kierrosten vuoksi. Arvioinnin puitteissa toteutetut haastattelut on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 3.

Sitran asiantuntijoiden sekä taustatarinan suomalaisten asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin kasvokkain, kun taas muita sidosryhmiä haastateltiin pääsääntöisesti puhelimitse.

Lisäksi osana vaikuttavuusarviointia toteutettiin kaksi sähköistä kyselyä: kunta- päättäjille suunnattu kysely (N=76) sekä yrityksille ja järjestöille suunnattu kysely (N=59). Vastajamäärät jäivät suhteellisen mataliksi molemmissa kyselyissä, mikä heijastellee arvioinnin aikana nousutta huomiota siitä, että Sitran toimien kokonaisuus on laajasti tunnettu varsin pienen piiriin keskuudessa. Toisaalta kysely myös toteutettiin haastavaan ajankohtaan ennen kesälomia, minkä lisäksi kysely suunnattiin varsin laajalle sidosryhmäjoukolle – osalla linkin saaneista oli varsin etäinen suhde Sitraan ja Sitran toimintaan. Matalien vastausmäärien

vuoksi kyselyaineistot eivät sovellu varsinaiseen tilastolliseen analyysiin, mutta ne toimivat muuta aineistoa rikastavina elementteinä.

Arvioinnin osana myös osallistettiin sitralaisia avainhenkilöitä. Haastatteluiden lisäksi sitralaisia haastettiin miettimään avainalueiden suhdetta arvioitavaan vaikuttavuustavoitteeseen työpajatyöskentelyn avulla. Lisäksi kevään aikana järjestettiin toinen työpaja, johon osallistui sekä sitralaisia että taustatarinaa varten haastateltuja ulkopuolisia asiantuntijoita. Työpajan tavoitteena oli sovittaa yhteen eri näkemyksiä hyvinvointikäsityksen murroksesta sekä tunnistaa millaisille kestävästä hyvinvointia tukeville toimenpiteille olisi tarvetta tulevaisuudessa.

Osana arviointia hyödynnettiin myös runsaasti erilaisia aineistoja kuten avainaluekohtaisia arviointeja, taustakatsauksia sekä muita Sitran toimia taustoittavia aineistoja. Hyvinvointiajattelun muutoksen tunnistamiseksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus sekä tarkasteltiin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvien käsitteiden esiintymistä tieteellisissä julkaisuissa sekä valtiopäivien asiakirjoissa. Lisäksi arvioinnin osana toteutettiin media-analyyseja liittyen vaikuttavuustavoitteen avaintermeihin kuten onnellisuuteen ja hyvinvointiin sekä laajaa kiinnostusta herättäneeseen perustulokokeiluun.

TAULUKKO 3:

Toteutetut haastattelut.

Viiteryhmä	Haastattelujen lkm
Sitran sisäiset asiantuntijat	17
Hyvinvointiajattelun ja -politiikan muutosta kuvaavan taustatarinan asiantuntijat	15
Sidosryhmien edustajat	44
Yhteensä	76



4 Hyvinvointiajattelun ja hyvinvointipolitiikan muutos 2010-luvulla

Tässä luvussa käsitellään arvioinnin havain-
toja seuraavaan kahteen kysymykseen:

- Missä määrin vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut kehitystä ja millaisen (muun kuin Sitran) toiminnan seurauksena?
- Miltä onnistuminen näyttää Suomessa ja kansainvälisesti?

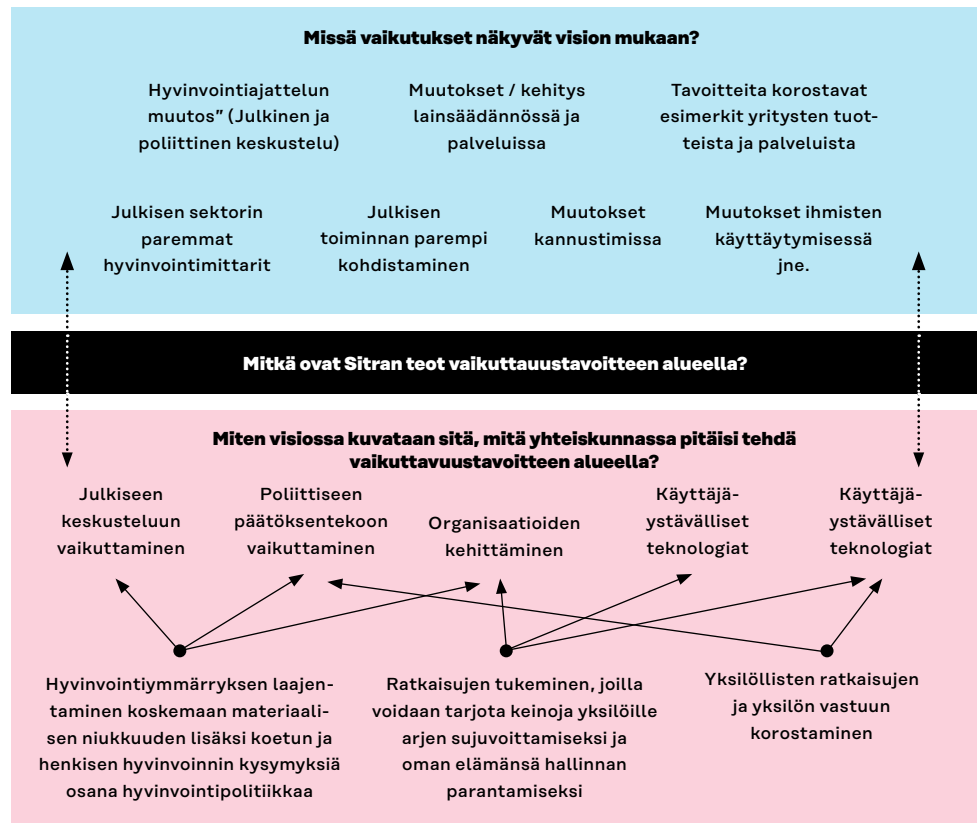
Arvioinnin lähtökohtana on vaikutta-
vuustavoite ”Hyvinvointiin tartutaan koko-
naisvaltaisesti”, jonka sisältö on kuvattu
Sitran kestävän hyvinvoinnin visiossa.²

Tavoitetta tarkastellaan seuraavien sisältö-
alueiden kautta:

- Hyvinvointi politiikan tavoitteeksi:
”Hyvinvointiymmärryksen laajentaminen
koskemaan materiaalisen niukkuuden
lisäksi koetun ja henkisen hyvinvoinnin
kysymyksiä osana hyvinvointipolitiikkaa”
- Selkeyttä elämän monimutkaisuuteen:
”Ratkaisujen tukeminen, joilla voidaan tarjota
keinoja yksilöille arjen sujuvoittamiseksi ja
oman elämänsä hallinnan parantamiseksi”
- Yksilöllisten ratkaisujen ja yksilön vas-
tuun korostaminen

KUVA 1:

Arvioijien näkemys
vaikuttavuustavoitteen
sisällöstä Sitran visiossa.



2 https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

Sitran visiotekstiä on avattu sekä siinä ilmaistujen tavoitteiden että vision mukaista kehitystä kuvaavien vaikutusten kautta. Luku rakentuu siten, että ensin esitetään aina Sitran visioteksti tarkasteltavan vaikuttavuustavoitteen osalta ja sen jälkeen keskeiset havainnot.

Kussakin luvussa tarkastellaan seuraavia näkökulmia:

- Julkinen ja poliittinen keskustelu (yleensä)
- Tutkimus- ja kehittäminen
- Poliitiikan ja julkisen palvelujärjestelmän kehitys

Teksti perustuu arvioinnissa toteutettuihin asiantuntija-analyysiin ja taustakatsaukseen.

Sitran toiminta on keskittynyt paitsi eri avainalueiden mukaiseen konkreettiseen tekemiseen, myös politiikan ajattelun ja tätä kautta diskurssin muuttamiseen. Sen vuoksi analyyseissä käsitellään paljolti tämän suuntaisia näkökulmia.

4.1 Hyvinvointi politiikan tavoitteeksi

SITRAN VISIO:

”Käsityksemme hyvinvoinnista ja tapamme mitata sitä pitäisi päivittää aiempaa kokonaisvaltaisemmaksi. Hyvinvointi on asetettava yhteiskuntapolitiikan tavoitteiden keskiöön politiikkasektorista riippumatta.”

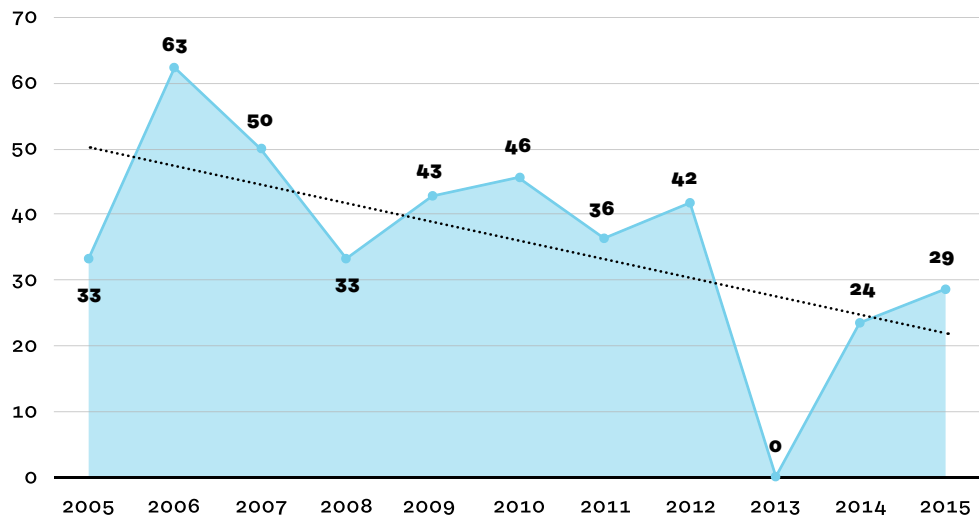
Julkinen keskustelu hyvinvoinnista

Pertti Alasuutari toteutti (2015) Sitralle toimeksiantona Hyvinvointikäsitteen muotoutumista koskeneen tarkastelun vuonna 2015. Tarkastelussa havaittiin, että hyvinvointi esiintyi Alasuutarin media-aineistossa laajemmassa mielessä huomattavasti useammin 2000-luvun lopulla kuin 2010-luvulla. Analyysissä todettiin, että ”Voidaan tietenkin ajatella, että 2000-luvun mittaan hyvinvointikäsitteen merkitys on muuttunut rutiininomaisesti laajemmaksi niin, että se ei enää viittaa pelkästään elintason vaan myös ihmisten onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen elämäänsä.” Tämän kaltaisen tulkinnan testaamiseksi tutkimuksessa koodattiin myös jokainen Helsingin Sanomien juttu, jossa sana hyvinvointi esiintyy. Sanayhteyden avulla pääteltiin, tarkoittaako se pelkästään materiaalista vai myös koettua hyvinvointia. Tämä analyysi on esitetty kuvassa 2.

Alasuutarin mukaan hyvinvointikäsitteen käyttö sen laajassa, myös koetun hyvinvoinnin merkityksessä, näyttää olleen yleisempää ennen kuin jälkeen vuoden 2010. Viimeisten 2-3 vuoden aikana koettu hyvinvointi ja onnellisuus ovat saaneet vähemmän huomiota osakseen kuin sitä aikaisemmin. On merkille pantavaa, että kun vuosina 2008–2012 noin 40 prosenttia hyvinvointikäsitteen käytöstä viittasi käsitteeseen sen kokemuksellisessa merkityksessä, viimeisinä vuosina

KUVA 2:

Laajan hyvinvointikäsitteen osuus hyvinvointi-sanankäytöstä aineistossa HS:n pääkirjoitusosastossa (%) (Alasuutari 2015).



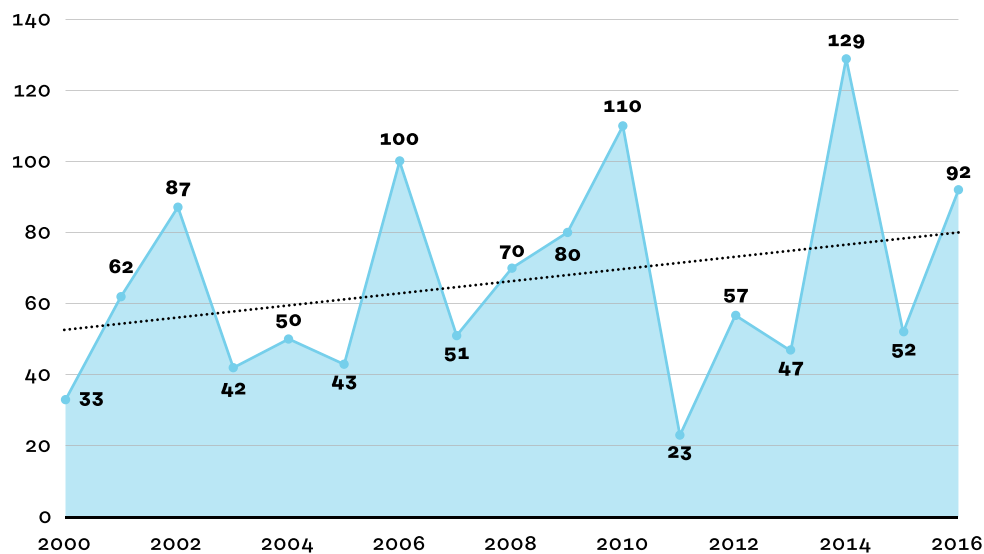
TAULUKKO 4:

Hyvinvointi- ja onnellisuustermien esiintyminen aineistossa vuonna 2005-2016 (lkm).

	Anna	Helsingin Sanomat	Seura	Suomen Kuvalehti	Yhteensä
Hyvinvointi	109	118	9	37	273
Onnellisuus	19	2	2	1	24
Molemmat	5	1	0	2	8
Yhteensä	133	121	11	40	305

KUVA 3:

Hyvinvointi ja onnellisuus -sanaparina valtiopäivien asiakirjoissa 2000-luvulla (lkm).



tällaisten mainintojen osuus putosi alhaisemmaksi kuin koko tarkastelujakson alkuvuonna. Hyvinvointi palasi tarkoittamaan pääsääntöisesti elintasoja. Osittain kyse on siitä, että koettuun hyvinvointiin viitattiin onnellisuus-termillä, mutta myös sen käyttö väheni yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa.

Toisaalta, kun Alasuutarin analyysiä päivitettiin viimeisen vuoden ajalta, voitiin havaita, että ainakin määrällisesti keskustelu samoissa medioissa hyvinvoinnista ja onnellisuudesta on noussut (taulukko 4).

Kun hyvinvointia ja onnellisuutta tarkastellaan yhtä aikaa esiintyvänä sanapareina, ovat ne olleet kohtuullisen näkyvästi esillä 2000-luvulla eduskunnan asiakirjoissa ja keskusteluissa.

Haastateltavat huomauttavat, että yhteiskuntapoliittinen keskustelu hyvinvointi-

valtion uudistamisessa on painottunut tiukasti talouskeskusteluun. Samalla kiinnitetään huomiota siihen, että oikeastaan mitään isoja yhteiskunnallisia uudistuksia ei ole saatu läpi 2010-luvulla, vaikka hyvinvointipolitiikkaa on pyrittykin uudistamaan. Käytännössä ei ole ollut ns. harvinaista hetkeä, kuten esimerkiksi SATA-komitean aikana, jolloin yhteiskunnallinen tilanne mahdollistaisi radikaalimpia hyvinvointipoliittisia reformeja (ks. Saari 2009).

Osa, mutta vain osa, onnellisuuden ja koetun hyvinvoinnin keskustelun heikosta asemasta johtuu haastateltavien mukaan koetun hyvinvoinnin mittaamiseen liittyvistä haasteista. Kyse on enemmänkin vain puutuneista (politiikka)toimista tai olemassa olevien tekojen kytkemisestä kyseiseen kontekstiin.

Vastavoimat

Haastateltavat tunnustavat lukuisia vastavoimia, jotka estävät koetun hyvinvoinnin nousemista keskusteluun. Yhtenä perushaasteena nähdään taloustieteilijöiden koulutukseen liittyvät järjestelmät ja ratkaisut sekä toisaalta hyvinvointivaltiotutkimus ja ajattelu, jossa koetun hyvinvoinnin korostaminen nähdään nopeasti hyvinvointivaltion ”huutamiseksi apuun” eli hyvinvointipalvelujen ja julkisen vastuun laajentamisena.

Materialismi ja konsumerismi nähdään yhtenä keskeisenä kestäväen hyvinvoinnin ja koetun hyvinvoinnin vastavoima.

Tällöin huomio kiinnittyy siihen, että onnellisuutta luodaan kulutuksen ja ostamisen kautta, eivätkä esimerkiksi muut näkökulmat pääse riittävästi esiin.

Pekka Himanen on pyrkinyt korostamaan laaja-alaista hyvinvointia useissa raporteissaan (Himanen 2012, Castells & Himanen 2013). Valtioneuvoston kanslialle toimitettu ”Kestävä kasvun malli” – raportti (Castells & Himanen 2013) sai paljon medianäkyvyyttä sekä erityisen paljon kritiikkiä lehdistössä ja mediassa.³ Osa haastateltavista huomauttaakin, että tämän tyyppinen yleinen

kritiikki muiden kuin materiaalistien arvojen nostamiseksi hyvinvoinnista käytävään keskusteluun on omiaan hidastamaan sitä.

Median murros nähdään yhdeksi koetun ja henkisen hyvinvoinnin korostamista vaikeuttavaksi seikaksi. Sosiaalisen median ja internet-pohjaisen journalismin myötä keskustelu siirtyy erilaisiin ”todellisuuksiin” tai erilaisiin ”kupliin”. Koetaan, että ei enää ole sellaista foorumia ja alustaa, jolla tämän tyyppistä diskurssia voitaisiin käydä, saati siihen vaikuttaa. Toimittajien henkilökohtaiset mielipiteet ovat aiempaa aikaisemmin esillä.

Palvelujärjestelmässä näkyviä vastavoimia ovat olleet esimerkiksi kilpailutustoiminnan ja järjestäjä – tuottaja - mallien korostuminen, jotka edesauttavat ennen kaikkea taloudellisten argumenttien vahvistumista. Kokemuksellisille asiakasmittareille ei aseteta painoarvoa.

Kansainvälisiä näkökulmia

Kansainvälisessä kontekstissa koettu hyvinvointi ja onnellisuus ovat nousseet politiikan agendalla aika ajoin. Suomalainen keskustelu on osa tätä ”diffuusioprosessia”, jossa

HYVINVOINTIKESKUSTELUN PARADOKSIT

Hyvinvointipuhetta leimaa paradoksaalisuus ja haastateltavat viittaavat ns. Easterlinin paradoksiin, jonka mukaan parempituloiset ihmiset ovat keskimääräistä onnellisimpia, mutta kansantalouden taloudellisen elintason nousu ei tee siitä onnellisempaa. Postmodernin ajan kokonaisvaltainen hyvinvointi on kuitenkin taloutta moniulotteisempi ilmiö, ja siihen liittyvät paradoksaaliset ilmiötkin ovat moninaisia kuten haastattelut kuvaavat.

Haastateltavat kuvaavat, että kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen liittyy suuria arvoasioita, mutta ratkaisut perustuvat taloudellisiin tekijöihin. Raha ohjaa toimintaa ja tavoitteita, vaikka toisaalta tiedetään, ettei raha edistä onnellisuutta. Uusille hyvinvointipalveluille on tyyppistä aiempaa yksilöllisemmät palvelut, vaikka samaan aikaan palveluista on kadonnut mahdollisuus kasvokkaiseen kohtaamiseen. Yksityisyys ja yksilöllisyys nähdään keskeisinä arvoina, vaikka samaan aikaan yhteisöllisyyspuhe lisääntyy. Arkielämä monimutkaistuu ja muutoksesta on tullut pysyvää, vaikka moni kaipaisi yksinkertaisuutta ja turvallisuutta. Tässä vain muutamia esiin nousseita paradokseja, jotka ovat samanaikaisesti sekä tyyppillisiä teesejä että haasteita tarkastellun ajanjakson hyvinvointikeskustelussa.

³ Esimerkiksi Iltasanomat otsikoi: ”Himasen kohuteksti julki: tästä veronmaksajat maksoivat 700 000 €”. <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000000678272.html>

HYVINVOINNIN KYTKEYTYMINEN POLIITTISEEN KESKUSTELUUN

Haastatteluista välittyy kuva, että koetun hyvinvoinnin kytkeminen politiikan agendalle on ollut osittain sattumanvaraista ja vasta riittävä tutkimustieto on saanut politiikan kiinnostumaan siitä, että yksilön onnellisuus ei siis ole hänen oma asiansa, vaan myös yhteiskuntapoliittinen kysymys. Osa näkee keskeiseksi kansainvälisten järjestöjen roolin (esim. Euroopan komissio ja OECD) tai yksittäiset maat kuten Iso-Britannia, Ranska tai Bhutan (johon kaikki haastateltavat viittaavat) ovat nostaneet onnellisuuden (jotenkin määriteltynä) politiikan agendalle. Suomessa näkökulma, jossa resurssipohjaisen ja koetun hyvinvoinnin politiikat täydentäisivät toisiaan, on jäänyt osittain edelleen pohtimatta (Saari 2012, 36).

tutkijoiden (ja erilaisten keskustelijoiden) näkemykset leviävät vähitellen politiikan teon agendalle (Saari 2012, 18). Toisaalta suomalaiset askeleet koetun hyvinvoinnin politisoitumiseen ovat kuitenkin olleet haastateltavien mukaan kokonaisuudessaan vaatimattomia.

Koettu hyvinvointi ja onnellisuus tutkimuksessa ja politiikassa

Viimeisen hieman yli kymmenen vuoden aikana on enenevässä määrin kiinnitetty huomiota myös koettuun eli subjektiiviseen hyvinvointiin. Juho Saaren Onnellisuuspolitiikka (2012) mainitaan usein yhdeksi keskeiseksi ensimmäisiksi asiaa käsitelleeksi

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on enenevässä määrin kiinnitetty huomiota koettuun hyvinvointiin.

teokseksi. Koettu hyvinvointi rinnastuu ao. kirjassa onnellisuudeksi tai ”ehkä kaikkein osuvimmin elämään tyytyväisyydeksi”. Symbolisimpana muutoksena kirjassa nähdään tässä suhteessa THL:n (aikaisemmin Stakesin) luoma Suomalainen hyvinvointi (Hyvinvointi ja palvelut eli HYPÄ) – kysely, jossa koetun hyvinvoinnin rooli on vuosien mittaan kasvanut (esim. Vaarama ym. 2010).

Juho Saari käsittelee Onnellisuuspolitiikka – teoksessaan eri tutkimusalojen laajentamista kattamaan koettua hyvinvointia tai onnellisuutta. Tässä tarkastelussa keskitytään enemmän konkreettisiin yksittäisiin esimerkkeihin, jotka kuvastavat vision tavoitealuetta. (ks. Saari 2012, 19–23.)

Ylipäätään voidaan todeta, että onnellisuutta ja koettua hyvinvointia on käsitelty hyvin eri lähtökohdista. Ensimmäisen kerran onnellisuus on noussut politiikan agendalle uudelleen käsitteenä 2000-luvulla. Tällöin ilmiöstä ja sen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä – tiedettiin jo riittävästi, että voitiin alkaa yhdistää tutkimustietoa ja yhteiskuntapolitiikkaa toisiinsa. (Saari 2012.)

Haastatteluissa ja haastateltavien esittämistä lähteistä muodostuu kuva, että onnellisuuteen, koettuun hyvinvointiin ja elämään tyytyväisyyteen liittyvä tutkimus on voimakkaasti lisääntynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Tutkimusta on alun perin tehty usein omista lähtökohdistaan ja toisistaan tietämättä, mutta 2010-luvulla eri tieteenalat ovat lähentyneet toisiaan. Tämä on näkynyt hyvinvointitutkimuksen kentässä perinteisen resurssipohjaisen tutkimuksen täydentymisellä (2000-luvulta katsaus löytyy Vaarama ym. 2010; myös Saari 2012).

Useimmissa yliopistoissa yhteiskuntapolitiikan ja sosiaalipolitiikan perusopetuksessa käytettävässä perusteoksessa ”Hyvinvointi” (Saari 2011) kuvataan hyvin laaja-alaisesti hyvinvoinnin käsitettä ja

hyvinvointitutkimuksen suuntia sekä hyvinvoinnin mittaamista, eikä se suinkaan rajoitu materiaaliseen niukkuuteen tai hyvinvointivaltio-tutkimukseen. Voisi siis sanoa, että hyvinvointia koskeva perusopetus ja – tutkimus on lähtökohdiltaan laaja-alaista.

Keskustelua on käyty erityisesti siitä, tarvitaanko hyvinvoinnin mittaamiseen joitain muita mittareita kuin bruttokansantuote. Keskeinen kiista on käyty siitä, tulisiko käyttää moniulotteisia mittareita vai tulisiko hyvinvoinnin kehittämiseksi tulla oma yksittäinen mittari.

Suomessa hyvinvoinnin laaja-alaisempaan mittaamiseen ovat kiinnittäneet huomiota pääasiassa yksittäiset tutkijat eri näkökulmista. Tilastokeskuksessa Jukka

Suomessa hyvinvoinnin laaja-alaisempaan mittaamiseen ovat kiinnittäneet huomiota pääasiassa yksittäiset tutkijat.

Hoffren on pyrkinyt kehittämään hyvinvoinnin laaja-alaisempia mittareita. Mittareihin keskittymisen sijaan Sitra valitsi ”Well-being and beyond”-tutkimustyössään näkökulmukseen hyvinvointikäsitteen laajentamisen ja siihen vaikuttavien taustateorioiden luomisen.

Sitran julkaisujen lisäksi myös Sosiaali- ja terveysjärjestö Soste ry toteutti RAY:n tuella vuonna 2014 koontijulkaisun ”Hyvinvointitalous”, joka pyrki nostamaan esiin entistä vahvemmin koetun hyvinvoinnin ja kestävän hyvinvoinnin muutosta (Särkelä et al. 2014). SOSTE otti käyttöön hyvinvointitalouden käsitteen perustamisvaiheessaan vuonna 2012. Käsite oli tuolloin vielä lähinnä keskusteluun haastava lähestymistapa hyvinvointivaltion uudistamiseksi. Helmikuussa 2014 hyväksytyn SOSTEn strategian mukaan hyvinvointitalous kuvaa SOSTEn tavoitetilana kestävää hyvinvoinnin ja talouden välistä tasapainoa. Pelkistään

voidaan sanoa, että hyvinvointitaloudessa voivat hyvin sekä ihminen että talous. (Särkelä et al. 2014, 10.) Perusajatus teoksessa oli kuitenkin pitkälti sama: hyvinvoinnin täytyisi kasvaa ekologisesti kestäväällä tavalla ja rajatussa tilanteessa. Kirjoittajana on laaja joukko suomalaisia asiantuntijoita, jotka pohtivat hyvinvointitaloutta eri näkökulmista.

Teoksen yksi perusviesti on Sitran Kestävän hyvinvoinnin vision kanssa samansuuntainen:

”Hyvinvointitalous tarkoittaa myös jostakin luopumista. Se, mistä luovutaan, on määriteltävä yhteisesti. Vakava viesti, jonka olemme halunneet välittää, on se, että hyvinvointitalouden näkökulmasta meillä ei ole enää varaa sivuuttaa ekologisten kysymysten vakavasti ottamista, eriarvoisuutta uhkana eikä myöskään tulkita kulttuurisia eroja uhkana ja keinona vihollisuuksien rakentamisessa. Jos niin teemme, siitä kärsimme kaikki. Ennen kaikkea siitä kärsivät yhteiskunnallinen vakaus ja tulevat sukupolvet.” (Särkelä et al. 2014, 293)

Keskustelu painottuu kovin helposti mittaamiseen. Kuitenkaan koetun hyvinvoinnin tai elämään tyytyväisyyden systemaattinen mittaaminen tai mittareiden kehittäminen ei ole Suomessa juurikaan edennyt 2010-luvun jälkipuoliskolla yksittäisiä yrityksiä lukuun ottamatta. Eräissä suomalaissa pitkittäistutkimuksissa, kuten Alueelliset hyvinvointi- ja terveyserot (AHT)-tutkimuksessa, on otettu mukaan myös koetun hyvinvoinnin näkökulmia.

Keskeiset institutionaaliset toimijat sekä meritoituneet taloustutkijat ovat käytännössä vastustaneet (esim. Pohjola 2011) laaja-alaisempia hyvinvoinnin mittaamiseen tähtääviä ponnisteluja. Samanaikaisesti mediassa ja sosiaalisessa mediassa kuitenkin jaetaan aktiivisesti erilaisia ”keveitä” hyvinvointiranking-tilastoja, joissa Suomea vertaillaan.

Onnellisuuden ja koetun hyvinvoinnin mittaamiseen liittyy kaksi ristikkäistä tendenssiä. Kansainväliset asiantuntijat huomauttavat, että pohjoismaisille hyvinvointivaltioille on ollut tyypillistä korostaa

asiantuntijuuteen tai ulkopuolisuuteen kytkettyjä faktoja ja vähätellä kokemuksellisia mittareita. Samanaikaisesti osa haastatelluista korostaa erityisesti kyselytutkimusten ongelmallisuutta koetun hyvinvoinnin ja onnellisuuden mittaamisessa.

Laajasti tunnetut koettua hyvinvointia tai onnellisuutta koskevat tutkimukset perustuvat hyvin pitkälti muutamien kansainvälisten eri asiantuntijoiden erillisissä koulukunnissa tehtävään työhön. 2000-luvulla aiheen tutkimus on kuitenkin lisääntynyt samoin kuin eri tieteenalojen välinen vuorovaikutus, mutta edelleenkin eri koulukunnat eivät juuri keskustelee keskenään siitä, miten onnellisuus tai koettu hyvinvointi ymmärretään. Haastattelussa huomautetaan, että koetun hyvinvoinnin tutkimuksen kenttä Suomessa on hyvin pitkälti jähmettynyt samaan tilaan, missä se on ollut viimeiset 10–15 vuotta.

Tutkimuskentän keskittyminen omaiin julkaisuihinsa ja samanaikaisesti erilaisen ”self-help” tai ”advice” – kulttuurin nousu on johtanut siihen, että ”onnellisuus” ja ”koettu hyvinvointi” – käsitteitä käytetään hyvin leveäperäisesti. Kun mediassa uutisoidaan ”onnellisuuden lisääntymisestä jonkin intervention seurauksena”, ei oikeastaan tiedetä mistä puhutaan. (vrt. Briers 2012)

Kirjoitukset Yhteiskuntapolitiikka-lehdessä 2010-luvulla osoittavat osaltaan hyvin-

vointikeskustelun monipuolistumisen.

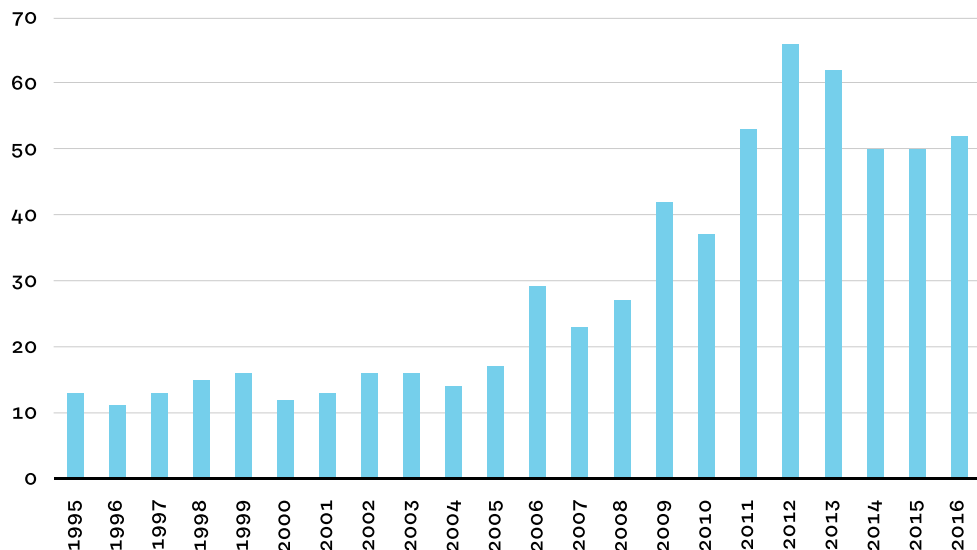
Terveysten, sairauksien ja eriarvoisuuden lisäksi hyvinvointia on käsitelty onnellisuuden (Kinnunen ym. YP 4/2011; Weckroth 4/2013; Saarinen ym. 5/2013; Tanskanen & Danielsbacka 5/2015), elämäntyytyväisyyden (Kallunki & Lehtonen 4/2012) ja rakkauden (Kainulainen 5/2014) näkökulmista. Koetun hyvinvoinnin ja kokemuksellisuuden roolia on tarkasteltu yhtäältä eurooppalaisen vertailun (Simpura 6/2012) ja toisaalta toimijuuden (Pirnes & Tiihonen 4/2011) viitekehyksissä.

Myös hyvinvointivaltion muuttuva rooli ja tehtävienjako ovat saaneet paljon huomiota. Keskustelua konsensuksesta, kestävyysvajeesta ja hyvinvointivaltion rajoista on pohjustettu pääkirjoituksissa (5/2010; 1–2/2011), ja Juho Saari ehdotti eriarvoisuuden vähentämiseen tähtäävää politiikkaohjelmaa vuonna 2011. Merkittäviä avauksia ovat olleet myös hyvinvointikäsitystä hallitusohjelmassa (Saarinen ym. 6/2014) ja ministeriöiden tulevaisuuskatsauksissa (Kauppinen et al. 1/2016) tarkastelevat tutkimukset.

Koettuun hyvinvointiin ja onnellisuuteen kohdistuvan tutkimuksen määrä on ylipäättäänkin lisääntynyt 2010-luvulla. Kirjastojen yhteisen Finna-hakupalvelun artikkelihauksen perusteella julkaisujen vuosittainen määrä on moninkertaistunut verrattuna edelliseen vuosikymmeneen (kuva 4).

KUVA 4:

Hyvinvointia ja onnellisuutta käsittelevät tieteelliset julkaisut (ml. opinnäytteet) 1995–2016 (lkm).



ONNISTUNUT KANSAINVÄLINEN KEHITYSTYÖ

Kansainvälisesti onnistuneita esimerkkejä ovat olleet ns. Stiglitzin komission loppuraportin aikaan saama keskustelu (Stiglitz, Sen & Fitoussi 2010), maailman onnellisuusraportti (<http://worldhappiness.report/ed/2017/>) sekä yksittäiset esimerkit. Haastateltavat huomauttavat, että OECD:n ja YK:n työ koetun hyvinvoinnin mittaamiseksi on ollut tärkeää. Siinä onnistunut elementti on ollut työn helppo viestittävyys.

EU:n tasolla osalta käynnissä on ollut erilaisia aloitteita koskien euroalueen tilastollisen mittaamisen uudistamista, mutta näiden työryhmien työ on pääasiassa tilastoviranomaisten tekemää kehittämistyötä, joka ei ole ollut medialle avointa. Toinen esimerkki on eurooppalaisen sosiaalisen monitoroinnin työryhmä, jonka yhtenä tavoitteena on ollut koetun hyvinvoinnin parempi hyödyntäminen päätöksenteossa.

Iso-Britanniaa pidetään yleisesti yhtenä hyvänä esimerkkinä, joka on saanut koetun hyvinvoinnin mittaamisen kautta avattua poliittista keskustelua hyvinvoinnin merkityksestä. Office of National Statistics seuraa useita erilaisia koetun hyvinvoinnin ulottuvuuksia ja on tehnyt sitä koko vuosikymmenen ajan: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing>. Taustalla on vuoden 2011 hallituksen pitkäjänteinen rahoitus aiheen tutkimusta varten. Se on eräs harvoista tilastotoimen aloista, jotka välittivät leikkauksen ja saivat lisäresursseja vuoden 2011 vakauttamisbudjetissa – ja tietääksemme on onnistunut säilyttämään ne siihen asti. (Saari 2012, s. 27)

Neljällä maalla (Australia, Saksa, Sveitsi ja Iso-Britannia) on tällä hetkellä meneillään laajat kansalliset paneelitutkimukset, jotka sisältävät koettua hyvinvointia. Yksityisistä mittaustuloksista keskeinen on puolestaan Gallup World Poll, esim.: <http://www.gallup.com/services/170945/world-poll.aspx> (ks. Diener et al. 2015, 235)

HYVINVOINNIN JA ONNELLISUUDEN TUTKIMUS KANSAINVÄLISESTI VERRATTUNA

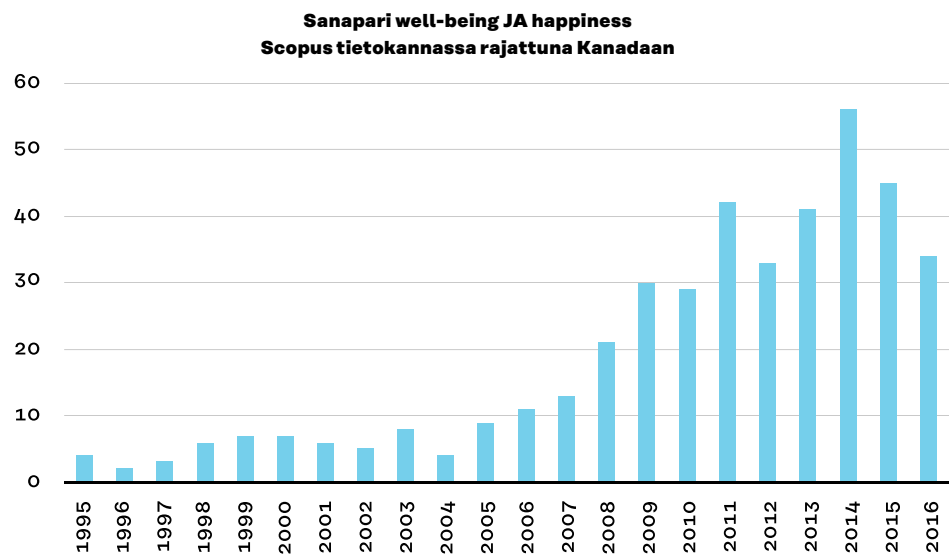
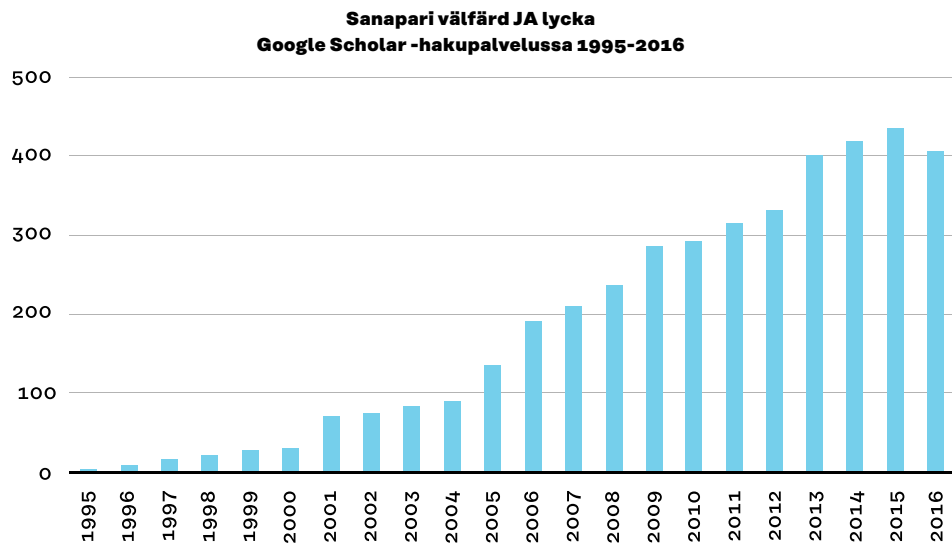
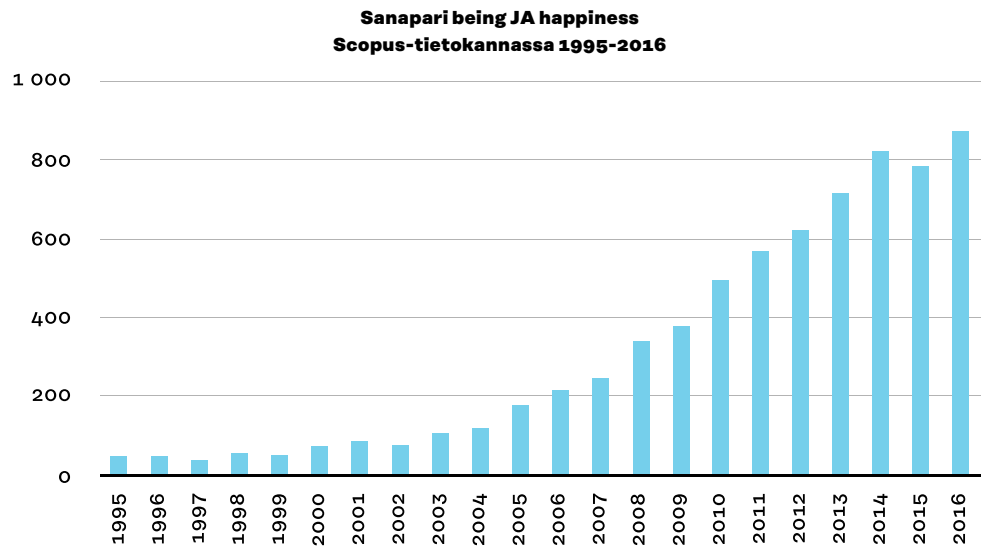
Suomalaisen Finna-hakupalvelun tuloksiin verrattavissa olevat kansainväliset esimerkit osoittavat hyvinvointitutkimuksen siirtyneen kokemuksellisuuden ja onnellisuuden suuntaan. Kuvassa 5 on kuvattu maailmanlaajuinen tutkimustrendi ja erityisesti kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnin ymmärtämisessä profiloituneiden Ruotsin ja Kanadan vastaavat julkaisujen vuosittaiset määrät.

Ruotsissa elämänlaadun ja onnellisuuden merkitystä yhteiskunnalle sekä hyvinvoinnin määrittelyä on käsitelty esimerkiksi tulevaisuuskomissiolle laaditussa Nya mått på välfärd och livskvalitet i samhället -raportissa (Fors 2012). Kanadassa taas hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi mittariksi on kehitetty Canadian Index of Well-being,⁴ joka sisältää lukuisia elämän laatua mittaavia indikaattoreita.

4 <https://uwaterloo.ca/canadian-index-wellbeing/reports/2016-canadian-index-wellbeing-national-report/executive-summary>

KUVA 5:

Kansainväliset esimerkit hyvinvointia ja onnellisuutta käsittelevistä julkaisuista (lkm).



Suomalaisen hyvinvointipolitiikan kehitys

Miten laajennettu käsitys hyvinvoinnista näkyy suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa? Haastattelujen mukaan ei kovinkaan paljon. Haastattelujen mukaan onnellisuuden tai elämään tyytyväisyyden edistäminen edellyttäisi toimenpiteitä, jotka olisivat politiikan piirissä (vrt. esim. ystävyys-suhteet) ja käytännössä toimeenpanokelpoisia (ks. myös Saari 2012, 216).

Yhteneväistä taustatarinaan liittyvässä haastattelussa on sen tunnistaminen, että tarvitaan keskustelun herättämistä toimeenpanokelpoisista politiikkatoimista tai muista toimista, jolla tuetaan yhtä aikaa koetun hyvinvoinnin ja talouden kasvua ekologisesti kestäväällä tavalla ja niukoissa tilanteissa. Sitran vaikuttavuustavoite nähdään siten relevantiksi, mutta vaativan lisäpanostuksia.

2010-luvulla asiantuntijat eivät tunnista syntyneen ns. vahvaa agendaa onnellisuuden tai koetun hyvinvoinnin edistymiseksi. Toisaalta todetaan, että tutkimustietoa on lähtenyt kerääntymään entistä enemmän. Kuten Alasuutarin (2015) diskurssianalyysi Sitralle osoittaa, ei koetun hyvinvoinnin tai onnellisuuden näkökulmat ole nousseet keskeiseksi osaksi suomalaista diskurssia 2010-luvulla (vrt. Saari 2012, 109–110). Käytännössä nykyisiin uudistuksiin liittyvät vaikutusarviointit ovat usein erityisesti taloudellisiin tai tehokkuusvaikutuksiin liittyviä arviointeja, eikä niissä juurikaan korostu muut näkökulmat.

Tällä hetkellä voimassa olevassa lainsäädännössä hyvinvointikäsité esiintyy 23 kertaa, joista 19 ilmaisua liittyy ihmisten hyvinvointiin. Suurimmassa osassa näistä hyvinvointi esiintyy abstraktina käsitteenä ilman tulkintaa. Onnellisuus esiintyy puolestaan kerran, sekin avioliittoasetuksessa.

Esimerkkejä koetun hyvinvoinnin nousemisesta politiikan agendalle

Pääministeri Kiviniemen hallitusohjelmaan tuli vuonna 2010 maininta, jossa: ”Hallitus käynnistää valmistelun kansainvälisten

suuntaviivojen mukaisesti laajemman kehitysindikaattorin käyttöön ottamiseksi bruttokansantuotteen rinnalle lähivuosina. Tällaiset indikaattorit kuvaavat talouden kehityksen lisäksi inhimillistä hyvinvointia ja ympäristön tilaa. Hyvinvointimittariston kehittämistä pohjustaneen Hymy-työryhmän työn jälkeen käytiin keskustelua erityisesti siitä, miten se voitaisiin integroida johonkin meneillään oleviin tiedonkeruun järjestelmiin, kuten Findikaattoriin. Osin tämän kehittämistyön myötä THL allokoii budjettiresurssijaan esimerkiksi hyvinvointikompassien kehittämiseen (ks. <http://www.hyvinvointikompassi.fi>). Työryhmä esitti myös, että asian edistämiseksi syntyisi säännöllinen hyvinvoinnin arviointifoorumi, jossa päättäjät, tutkijat ja muut asiantuntijat, tiedotusvälineet ja kansalaisyhteiskunnan edustajat kokoontuisivat keskustelemaan näistä kysymyksistä. Foorumi olisi tarjonnut alustan tutkimus-, arviointi- ja keskusteluaiaineiston myös hallitusohjelmien säännönmukaiseen seurantaan (Pekkarinen 2011). Tämä ehdotus ei kuitenkaan tuottanut tulosta.

Muitakin yksittäisiä esimerkkejä 2010-luvulta voidaan löytää. Käsitys laajennetusta hyvinvoinnista on myös kytkeytynyt erilaisiin hyvinvointi- ja terveyseroja kaventaviin pyrkimyksiin, kuten vaikkapa Kansalliseen terveyserojen kaventamisohjelmaan. Ohjelmassa määriteltiin ensi kertaa konkreettiset linjaukset sosioekonomisten terveyserojen vähentämiseksi. Kuulun kaventajat - Kansallinen terveyserojen kaventamisen toimintaohjelma 2008–2011 -loppuraportti kokoaa toimintaohjelman 15 toimenpidekokonaisuuden toteutumisen. Tämän ohjelman laatimisen yhteydessä hyvinvointikäsitteen laajentaminen oli vielä esillä, mutta sen esiin nostaminen konkreettiseksi linjauksiksi oli vaikeaa.

Konkreettisemmin hyvinvoinnin laajennettu tulkinta on lyönyt läpi yksittäisiin teemoihin liittyvissä ohjelmissa, kuten esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen (nykyisin STEA) suunnittelemissa ja avustamassa ”Yksinäisyys” – ohjelmassa sekä

muissa Suomi 100 -teeman mukaisissa ohjelmissa. Osa haasteltavista näkee tämän tyyppisten teemojen nousun, ei kansainvälisen kehityksen, vaan niukkuuden ajan tuloksena. Keskusteluun nousevat sellaiset teemat, joihin julkisen vallan ei tarvitse taloudellisesti panostaa.

Haastatteluissa nostettiin esiin, että hyvinvoinnin asettaminen politiikan tavoitteeksi positiivisena asiana on suomalaisessa kontekstissa hyvin vaikeaa. Poliitiikan tavoitteiden asettaminen tapahtuu usein ongelmien kautta.

Kestävän kehityksen keskustelussa on ryhdytty puhumaan entistä enemmän myös hyvinvoinnista.

Haastateltavat näkivät, että vuosien 2014–2015 aikana ympäristön kestävyiden ja hyvinvoinnin näkökulmat nousivat vahvasti esiin myös kansallisessa kestävä kehityksen strategisessa työssä. Sittenkin myös Sitra on näyttäytynyt tässä yhtenä keskustelijana. Merkittävänä toimintana pidetään suomalaisen kestävä kehityksen jaoston työtä sekä vuoden 2012 Rion konferenssia, joka loi myös Suomelle velvoitteita kestävä kehityksen edistämiseksi. Haastateltavat huomaavat, että kestävä kehityksen koko keskustelussa on ryhdytty puhumaan entistä enemmän myös hyvinvoinnista, hyvinvoinnin kestävydestä koetun hyvinvoinnin näkökulmasta sekä yksilön vastuusta.

Toinen esimerkki liittyy sosiaalihuoltolain uudistamiseen ja siihen liittyneeseen keskusteluun 2014. Sosiaalihuoltolain retoriikka muuttui kattamaan elämän hallintaa aiempaa vahvemmin. Siinä missä järjestelmän painopiste on aiemmin ollut puhtaasti syrjäytymisen ehkäisyssä tai toimeentulon turvaamisessa, on kokonaisvaltaisempi asiakkaan elämän hallinnan tukeminen (ja myös vastuu) korostaminen nähtävissä tässä kehityksessä.

Haastateltavien mukaan koetun hyvinvoinnin ajattelu näkyy sosiaali- ja terveysministeriön toiminnassa. Yksi konkreettinen esimerkki on sosiaali- ja terveysministeriön strategiatyö, jossa hyvinvoinnin laaja-alaistuminen näkyy. Kiinnostavalla tavalla viitteitä näkyy esimerkiksi sosiaaliturvan minimivii-tebudjetin kehittämisessä, jossa käytiin keskustelua esimerkiksi siitä, lasketaanko vaikkapa Netflix-suoratoistopalvelu minimivii-tebudjetin näkökulmasta tarpeelliseksi hyödykkeeksi, tai tietyt kokemukselliset asiat, kuten kerran kuussa ulkona ravintolassa syöminen (vrt. Mäkinen 2017).

Uuden opetussuunnitelman laatimisen myötä OKM:n hallinnonalalla ja kouluissa on luotu edellytyksiä hyvinvointiajattelun muutokselle. Tämä näkyy esimerkiksi perusopetuksen arvoperustan linjaamisessa, jossa hyvinvointia, onnellisuutta sekä kestävyttä käsitellään useista eri näkökulmista (OPH 2014, 15–29). Hyvinvointiin liittyvät näkökulmat ovat korostuneet uudessa opetussuunnitelmassa vanhaan opetussuunnitelmaan verrattuna. Hyvinvointiin liittyviä tekstikohtia uusista perusopetuksen opetussuunnitelman perusteista löytyy yli 150, kun koko käsite esiintyi edellisessä vastaavassa dokumentissa alle 50 kertaa. Sitra on omalta osaltaan ollut vaikuttamassa tähän muutokseen, ja sitä kuvataan tämän raportin varsinaisessa arvioinnissa. Osa arvioinnissa haastatteluista sidosryhmistä näkee Sitran toiminnan tällä osa-alueella keskeiseksi.

Hyvinvoinnin käsite kuntatasolla

Kunnilla on merkittävä rooli hyvinvoinnin edistäjänä ja kansalaisten toimintaympäristönä. Analyysissä tarkasteltiin viidentoista suurimman kaupungin keskeisiä strategioita ja hyvinvointipoliittisia ohjelmia.

Jonkin asteinen hyvinvoinnin lisääminen nousee esiin jokaisessa Suomen 15 suurimman kaupungin strategioista, mutta useimmissa tapauksissa termin sisältö jää väljäksi ja erittelemättä mitä hyvinvoinnin lisäämisellä tarkoitetaan. Erilaiset toteuttamisohjelmat ja

TAULUKKO 5:

Analyysi suurimpien kaupunkien hyvinvointi-strategioista.

Kaupunki	Hyvinvoinnin erityispiirteet strategiassa tai ohjelmissa	Mainintoja yksilön vastuusta
Helsinki	Erityisesti nuorten mahdollisuuksien ja hyvinvoinnin korostaminen. Demokratian ja osallisuuden vahvistaminen.	
Espoo	Lähinnä vanhuspalveluihin liittyen.	
Tampere	Hyvinvoinnin osa-alueella käytössä sote-indikaattoreita.	
Vantaa	Terveys ja muu hyvinvointi erotettu selvästi toisistaan. Käytössä sähköinen hyvinvointikertomus.	
Oulu	Mahdollisuuksien ja liikunnan lisääminen. Yksinäisyyden vähentäminen.	"Asukkaiden osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä sekä vastuuta itsestään ja läheisistään. Kaupunkilaiset kantavat vastuuta hyvinvoinnistaan."
Turku	Esimerkiksi kulttuuri, koettu elämänlaatu ja yksinäisyys huomioitu.	
Jyväskylä	Käytössä hyvinvointikertomus ja hyvinvointisuunnitelma. Yksinäisyys.	
Lahti	Sähköinen hyvinvointikertomus. Osallisuus, liikunta, kulttuuri ja elinympäristö huomioitu.	"Rohkaisemme asukkaita omavastuuseen ja vuorovaikutukseen."
Kuopio	Hyvinvointikertomus käytössä, mutta ei näy strategiassa.	
Kouvola	Sote-painotteinen hyvinvointikertomus- ja ohjelma. Mukana myös kulttuuri ja osallisuus.	"Jokaisella on myös oma vastuunsa omasta ja läheistensä hyvinvoinnista."
Pori	Hyvinvointiohjelmassa hyvinvointi on määritelty laajasti, mutta sen seuranta on sote-painotteista.	"Kuntalaisella on yhä suurempi vastuu hyvinvoinnistaan, vaikka kunnalla on edelleen laajat palvelutehtävät."
Joensuu	Sote-painotteiset hyvinvointikertomukset eri ikäryhmille.	"Kaupunki kannustaa kuntalaisia omatoimisuuteen ja vastuunottoon ja tukee näitä tavoitteita edistäviä yhteisöllisiä ratkaisuja."
Lappeenranta	Kapeahko ohjelma, jossa yhtenä avainmittarina tyytyväisyys elämään. Kulttuuri ja liikunta ovat kiinteä osa hyvinvointipalveluja.	"(Vuonna 2028) kuntalaiset kokevat tärkeäksi huolehtia omasta, läheistensä ja elinympäristönsä hyvinvoinnista."
Hämeenlinna	Osallistuminen ja aktiivisuus huomioitu.	"Kannustamme asukkaita monipuoliseen yhteistoimintaan ja vastuuseen lähipiiristään."
Vaasa	Koettu onnellisuus, liikunta ja kulttuuri, luottamus päätöksentekoon.	"Asiakkaan osallisuuden ja oman vastuun lisääminen – –."

toimintasuunnitelmat seurantaindikaattoreiden kertovat kuitenkin siitä, mitä hyvinvoinnin osa-aluetta kaupunki aktiivisesti pyrkii kehittämään. FCG:n sähköinen hyvinvointikertomus tai vastaavat hyvinvoinnin laaja-alaiseenkin tarkasteluun soveltuvat työvälineet ovat käytössä laajalti, mutta osassa kaupungeista seurantaindikaattoreiksi on silti valittu vain sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyviä mittareita.

Suurimmista kaupungeista kahdeksan voidaan katsoa tähtäävän vain sosiaali- ja terveysnäkökulmaa selvästi kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin lisäämiseen. Suorainaiset maininnat koetusta hyvinvoinnista tai onnellisuudesta jäävät kuitenkin niissäkin vähäisiksi. Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan nousee esiin useissa strategioissa.

Kuntien täytyy seurata asukkaidensa terveyttä ja hyvinvointia. Kuntalaki edellyttää asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä, ja terveydenhuoltolain perusteella kunnilla on velvollisuus laatia vuosittaista seurantaa

Kuntalaki edellyttää asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä.

laajempi hyvinvointikertomus kerran valtuustokaudessa. Lisäksi alueellisia hyvinvointikertomuksia laaditaan maakuntatasolla jona nyt, vaikka velvoite niiden tekemiseen on kirjattu vasta sote-lakiehdotukseen.

Ohjeet hyvinvoinnin seuraamisen toteuttamisesta ovat vain suuntaa antavia. Yli 80 prosenttia Manner-Suomen kunnista käyttää FCG:n toteuttamaa ja Kuntaliiton omistamaa Sähköinen hyvinvointikertomus -työvälinettä (SHVK) (www.hyvinvointikertomus.fi). Myös useat suurimmista kaupungeista käyttävät sitä. Työvälineellä voidaan seurata valtaosaa suomalaisista hyvinvoinnin indikaattoreista, ja perustason indikaattorivalikoimaa voidaan täydentää esimerkiksi Sotkanetin elämän laatua, yksinäisyyttä

tai aktiivista osallistumista kuvaavilla indikaattoreilla. Arvioinnin perusteella useimmat kunnat kuitenkin painottavat seurannassaan demografisia sote-indikaattoreita kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ymmärtämisen sijaan.

Toisen tyyppisenä esimerkkinä haastatte- luissa nousee esiin 2010-luvulla ajoittain korostunut keskustelu luonnon hyvinvointivaikutuksista ja luontoympäristöistä onnellisuutta ja hyvinvointia tai eheyttä luovana tekijänä. Tässä keskustelussa Sitrankin nähtiin olleen yksi keskeinen toimija.

4.2 Selkeyttä elämän monimutkaisuuteen

SITRAN VISIO:

”Yhteiskunnan nopean muutoksen myötä ihmisen arkielämästä on tullut epävarmempaa ja vaikeammin hallittavaa. Seurauksena on arjen valintoja, jotka pitkällä aikavälillä voivat vähentää henkilön omaa, lähimmäisten tai muiden ihmisten hyvinvointia. Ongelma ei koske vain hyvätuloisia. Myös niiden ihmisten, joilla on rajalliset taloudelliset tai muut resurssit, on pystyttävä jatkuvasti valitsemaan monimutkaisista vaihtoehdoista. Kasautuessaan heikot valinnat voivat johtaa osattomuuteen tai jopa syrjäytymiseen”.

”Tätä epäsuhtaa voidaan korjata ja arkea sujuvoittaa esimerkiksi elinympäristöjen ja organisaatioiden selkeyttä kehittämällä sekä käyttäjäystävällisillä teknologioilla. Yksilön kykyä hallita omaa elämänsä parantaa monipuolinen yleissivistys sekä selkeä käsitys omista vahvuuksista”

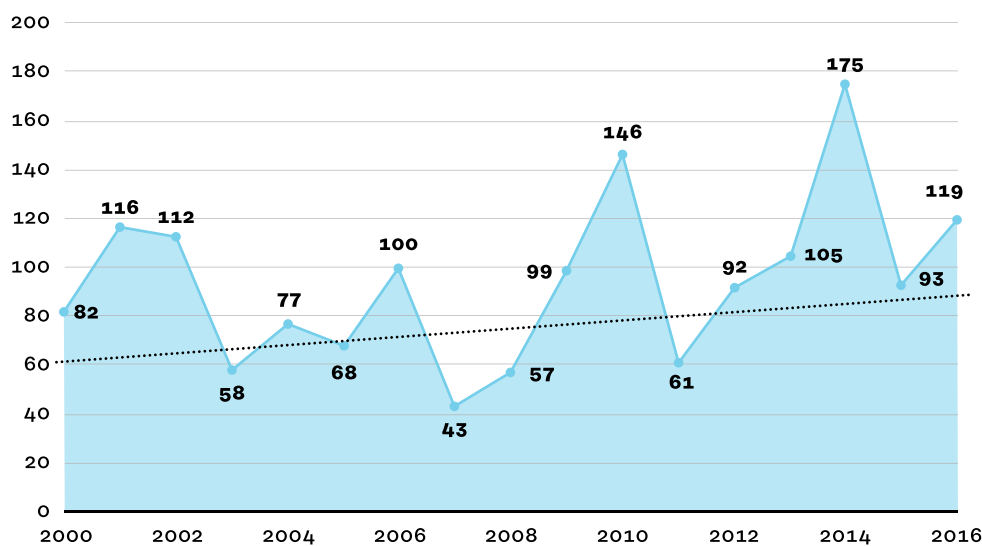
Julkinen ja poliittinen keskustelu elämän monimutkaistumisesta

Taustatarinaa varten haastatelluista asiantuntijoista osa suhtautuu kriittisesti siihen, yliarvioidaanko elämän kompleksisuuden muutos usein. Tämä liittyy erityisesti historialliseen perspektiiviin siitä, että kompleksisuus muuttaa ajan kuluessa vain muotoaan.

Elämän monimutkaisuuden hallinta on haastateltujen mukaan liittynyt suomessa

KUVA 6:

Elämänhallintaan liittyvien sanojen ilmeneminen valtiopäiväasiakirjoissa 2000-luvulla (lkm).

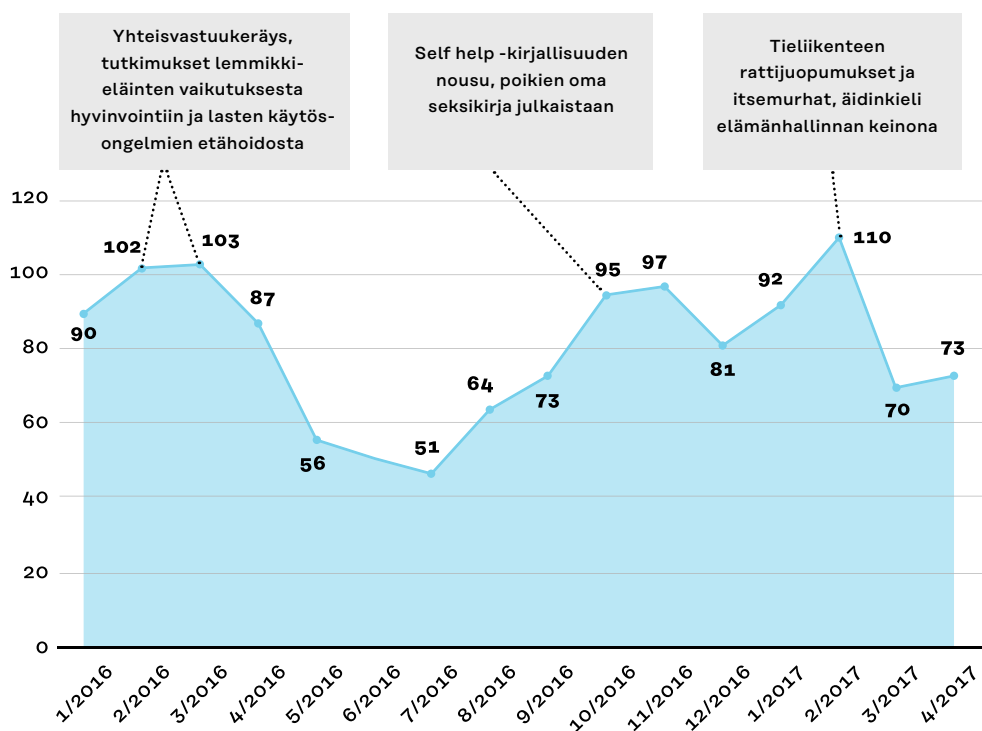


ns. elämänhallinnankäsitteeseen, joka on näkynyt sekä lainsäädännössä, julkisten palvelujen kehittämisessä, että jonkin verran julkisessa keskustelussa. Toinen laajempi käsite on kytkeytynyt arjen hallinnan käsitteeseen. Kuvassa 6 nähdään elämänhallinnan käsitteen näkyminen eduskunnan asiakirjoissa 2000-luvulla. Keskustelu elämänhallinnasta on näkynyt selkeästi koko 2000-luvun, vaikka hienoista nousua on havaittavissa vuotta 2017 kohti.

Myös mediassa elämänhallintaan liittyvää keskustelua on varsin paljon viime vuosina. Suurin osa julkaisuista on media-analysissä luonteeltaan positiivisia (46 %). Positiivisten julkaisujen suurta määrää selittävät osaltaan löyhä tulkinta, jossa kaikki palvelut elämänhallintansa kanssa kamppaileville on tulkittu positiivisiksi aloitteiksi. Samoin esimerkiksi Yhteisvastuukeräys ja muut vastaavat tapahtumat nousevat selvästi esiin aineistossa (kuva 7).

KUVA 7:

Elämänhallintakeskustelu mediassa viime vuosina (lkm).
Lähde: uutis- ja lehdistötietokanta Suomessa/ Meltwater.



Elämänhallinta on korostunut useissa lainsäädäntöuudistuksissa. Nykyään käsite on sisältynyt erityisesti 2010-luvulla uudistettuihin keskeisiin lainsäädäntökokonaisuuksiin:⁵

- Laki yhdyskuntaseuraamusten täytännönpanosta (10.4.2015/400)
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (2.3.2001/189)
- Sosiaalihuoltolaki (30.12.2014/1301)
- Nuorisolaki (21.12.2016/1285)
- Laki säilöön otettujen ulkomaalaisten kohtelusta ja säilöönottoyksiköstä (15.2.2002/116)
- Vankeuslaki (23.9.2005/767)
- Laki Rikosseuraamuslaitoksesta (27.11.2009/953)
- Terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326)
- Laki Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisista lastensuojeluyksiköistä (30.12.2010/1379)
- Laki kotoutumisen edistämisestä (30.12.2010/1386)

Yhteneväistä näille kaikille lain näkökulmille on se, että niissä on joko suoraan tai välillisesti tavoitteena edistää yksilöiden elämänhallintaa, tai luoda siihen mahdollisuuksia.

Elämän monimutkaisuuteen liittyvä keskustelu näkyy erityisesti sosiaalisessa mediassa, blogikirjallisuutena sekä ns. self-help –kirjallisuuden määrässä 2010-luvulla. Ratkaisut ovat joko vinkkilistoja tai yksityisiä ja julkisia palveluita.

Elämän monimutkaistumisen hallintaan liittyvä tutkimus on keskittynyt ensi sijassa joko sosiaalipoliittiseen keskusteluun elämän hallinnasta tai psykologiseen tutkimukseen positiivisten tunteiden tai elämän tyytyväisyyden kokemuksista. Merkittävää muutosta ei haastateltavien mukaan ole suomalaisessa tutkimuskentässä tapahtunut siten, että se olisi heijastunut suoranaisesti yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

Suomalaisen yhteiskunnan kyky vastata elämän monimutkaistumisen haasteisiin

Sitran visiossa tähän liittyviä aiheita ovat mm.:

- Elinympäristöjen ja organisaatioiden selkeys. Tässä tarkastelussa yleisempi koko elinympäristöä koskeva tarkastelu on rajattu toistaiseksi laajuutensa vuoksi pois.
- Käyttäjystävälliset teknologiat
- Yksilön kyky hallita omaa elämäänsä

Työelämän ja organisaatioiden selkeys

Yksi näkökulma elämän monimutkaisuuteen liittyy työelämän ja työorganisaatioiden kehittämiseen. Tämän osalta Suomalaisessa järjestelmässä on tehty 2010-luvulla useita toimenpiteitä: Työelämä 2040-strategiassa on pyritty luomaan työelämää uudistavia mekanismeja, työelämäinnovaatiot ja työorganisaatioissa tapahtuvat innovaatiot ovat vakiinnuttaneet asemaansa osana innovaatorahoitusta ja työelämän eri osa-alueiden kehittämiseksi on ollut käytössä uusia rahoitusratkaisuja ja uusia menetelmiä.

Työelämään liittyvää keskustelua leimaa kuitenkin kaksi toisiaan kohtaamatonta keskustelua; työelämän muutoksiin suhtautuvassa keskustelussa työ nähdään voimavarana tai merkityksen tuottajana, kun taas työn muutoksen uhkakuvia ja sen epäselvyyttä korostavassa keskustelussa työn muutokset nähdään huonontumisena, uhkakuvina tai tiettyjen ryhmien aseman heikkenemisenä.⁶

Työn tekeminen muuttaa muotoaan – joskin hitaammin kuin yleisesti puhutaan. Joustavat työaikajärjestelyt ovat kymmenessä vuodessa yleistyneet noin 10 prosenttiyksiköllä sekä työsuoritusta ja pätevyyttä arvioidaan entistä useammin järjestelmällisesti, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Aiempaa useampi pitää palkkaustaan kannustavana. Etätöiden tekeminen on yleistynyt merkittävästi

5 Finlex.fi (hakusana "Elämänhallinta" – haettu 7.5.2017)

6 Keskeisiin ja näkyviin "huonontumisen" keskustelun ylläpitäjä lienee Juha Siltala (Siltala 2011)

edellisvuoteen nähden. Muutos on poikkeuksellisen selkeä, kun tarkastellaan aiempien vuosien kehitystä, joka on ollut tasaisempaa. Erityisen paljon etätöiden tekeminen on lisääntynyt valtiosektorilla. (TEM 2017, 74)

Työelämää ja arkea yhteen sovittavia joustavia ratkaisuja on kehitetty työpaikolla jonkin verran työpaikkalähtöisesti. Innovaatiivisten ratkaisujen kehittäminen on kuitenkin osittain jäänyt julkisissa innovaatio-ohjelmien instrumenteissa vähemmälle.

Nopea katsaus esimerkiksi Työelämän tutkimus – lehteen 2010-luvulla osoittaa, että onnellisuutta tai koettua hyvinvointia ei aiheena käsitellä laajemmin.

Käyttäjystävälliset teknologiat

Sitran visiossa puhutaan käyttäjystävällisistä teknologioista yhtenä näkökulmana elämän monimutkaisuuden hallintaan. Perusteluna on, että teknologistuvassa yhteiskunnassa on tärkeää, että käytössä olevat teknologiat ovat selkeitä.

Teknologioiden kehitys tapahtuu sekä markkinaehtoisesti että julkisen innovaatiopolitiikan kautta.

Markkinaehtoisesti tapahtuvan kehitykseen liittyvät käyttäjystävällisten teknologioiden kohdalla erityisesti erilaiset elämän hallin-

taa helpottavat teknologiset ratkaisut. Näitä ovat sekä välillisesti elämää helpottavien ratkaisujen voimakas kysynnän kasvu 2010-luvulla (kuten kotityöhön soveltuvat robotit) sekä erilaisten ”elämänhallintaa” tukevien teknologisten sovellusten yleistyminen.

2010-luvun tietointensiivisessä yhteiskunnassa ihmiset eivät välttämättä ensisijaisesti käänny julkisen järjestelmään puoleen heitä askarruttavissa elämän monimutkaisuuteen liittyvissä kysymyksissä, vaan turvautuvat tiedon hakuun esimerkiksi Googlesta. Taulukossa 6 on analysoitu Google Trends ”How to” –osion kymmenen suosituinta haku-aihetta Suomessa vuosina 2013-2016. Omaan terveyteen liittyvät kysymykset olivat selkeästi suosituin, varsinkin jos tähän laskee mukaan raskauteen liittyvät kysymykset. Toisena olivat talouteen, lähinnä rikastumiseen liittyvät kysymykset. Tämän jälkeen kumppanin löytämiseen liittyvät haut sekä erilaiset arkisiin kysymyksiin liittyvät haut olivat yleisempiä (esim. juuston säilyminen, pistorasian paikka tiloissa). Vapaa-ajan osalta purjehdukseen ja tiettyjen pelien asentamiseen liittyvät asiat näkyivät selvästi. Myös kysymys siitä, kuinka saada sairauslomaa toistui kolmena vuonna TOP 10 –hakukysymyksen joukossa.

TAULUKKO 6:

Aihealueiden esiintyvyys lukumääräisesti Google Trends -palvelun How to -top 10 hauissa vuosina 2013-2016

Aihe	Esiintyvyys 2013–2016 Googlen How to –top 10 hauissa
Omasta terveydestä huolehtiminen	7
Oma talous	6
Kumppanin löytäminen	5
Arkiapu	5
Purjehdus	3
Sairausloma (eli ”kuinka saada sairauslomaa”)	3
Raskaus	2
Pelit	2

Elämänhallintaa helpottavia sovelluksia löytyy aina erilaisista onnellisuutta lisäävistä päiväkirjoista sovelluksiin, jotka tuovat esiin sen, kuinka monta kertaa katsot älylaitettasi ja kuinka riippuvainen niistä olet. Kirjo on varsin laaja, mutta niiden käyttäjämäärät ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina. Uutena ilmiönä niihin liittyy vertaisuuden merkitys: onnellisuuteen tähtääviä erilaisia ajatus- ja toimintatekniikoita ei enää harjoiteta yksin, vaan yhdessä. (ks. esimerkkilistoja Blankson 2017, 116–176)

Julkisessa innovaatiopolitiikassa ja rahoituksessa käyttäjälähtöisiä teknologioita ja käyttäjäkokemuksia on kehitetty erityisesti ”muotoiluun” käsitteen alla. Tässä yhteydessä suomalainen yritysrahoitus on mennyt

merkittävästi eteenpäin. Erityisesti teknologia- ja innovaatiopolitiikassa muotoilun hyödyntäminen on noussut esimerkiksi Tekesin rahoituksessa 2010-luvulla ja käyttäjäkokemus on siinä yksi merkittävä tekijä (ks. Kuva 8; Owal Group Oy 2017).

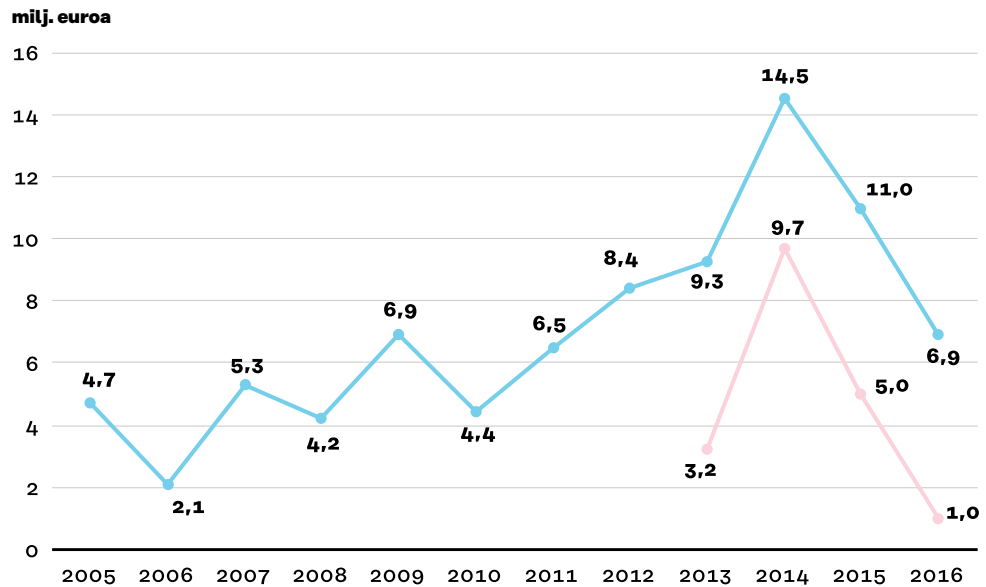
Julkisissa teknologiaa hyödyntävissä sähköisissä palveluissa käyttäjäystävällisyyttä on lähdetty korostamaan kattavammin vasta myöhemmin 2010-luvulla. Merkittäviä aiheita ovat olleet yksittäisten hallinnonalojen tietojärjestelmähankkeet, valtionvarainministeriön Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma (SADe) (2009–2015) sekä Kansallinen palveluarkkitehtuuri-ohjelma (KaPA)(2015-).

KUVA 8:

Muotoiluun kytkeytyvä innovaatio- ja kehitysrahoitus (Karkea arvio) - pitäen sisällään myös teknologian käyttäjäystävällisyyden.

Lähde: Owal Group Oy:n laskelma työ- ja elinkeinoministeriölle Tekesin seuranta-aineistoihin sekä EURA2014 -seurantajärjestelmän tietoihin pohjautuen.

—•— Tekesin myönnetty rahoitus (milj. euroa)
—•— EAKR ja ESR -muotoiluun liittyvä rahoitus (milj. euroa)



Julkisen hyvinvointipalvelujärjestelmä

Haastatellut asiantuntijat näkevät sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän sekä koulutus- ja nuorisopalvelut keskeisinä elämän monimutkaisuuden hallintaa tukevana julkisina palvelujärjestelminä. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta Sitra on ollut keskeinen julkisen sektorin kirittäjä 2010-luvulla.

Yksilön kyky hallita omaa elämäänsä on korostunut erityisesti julkisten palvelujen kehittämisessä ja niitä tukevassa lainsäädän-

nössä, kuten jo aiemmin tuotiin esiin. Elämänhallinta on ollut kiinteästi integroituneena sosiaalihuoltolainsäädännön uudistamiseen sekä myös nuorisolain uudistamisprosessiin. Elämänhallinnan käsite näkyy vahvasti useissa eri laeissa 2010-luvulla.

Elämän monimutkaisuuden hallintaa ja kokonaisvaltaisuutta tukevia hyvinvointipalveluita on Suomessa kehitetty 2010-luvulla. Vanhoja, jo käytössä olleita esimerkkejä, ovat lasten ja perheiden yhteisten palveluiden

kehittäminen, jota on tehty systemaattisesti Suomessa 2000-luvun alusta saakka perhekeskus-ohjelmasta alkaen päätyen nykyiseen hallituksen Lasten ja perheiden palveluiden muutosohjelma (LAPE) – hallituksen kärkihankkeeseen.

Nuorten osalta usko kykyyn hallita omaa elämäänsä on kuitenkin haastattelujen mukaan heikentynyt. Suomi on ollut pitkään heikon talouskasvun maa. Tämä on muokannut nuorison käsityksiä tulevaisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista.

Valtaosa nuorista suhtautuu tulevaisuuteensa valoisasti. Vuoden 2016 nuorisobarometrin perusteella nuorten kyynisyys on kuitenkin lisääntynyt ja vastaavasti luottamus kanssaihmiin ja maan sekä koko maailman tulevaisuuteen on heikentynyt vuoden 2008 jälkeen. Erityisen huolestuttava havainto on toimeentulostaan eniten huolta kantavien heikko usko yhteiskunnan mahdollisuuksiin tarjota tukea. (Myllyniemi 2017.)

Palvelujärjestelmä on pyrkinyt uudistumaan. Lainsäädäntötasolla nuorisolaki (1295/2016) päivitettiin 2017 vuoden alusta vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä. Nuorisolain keskeiset tavoitteet säilyivät samana, mutta esimerkiksi kestävä kehitys ja valtion ja kuntien suhteiden selkeyttäminen sekä nuorisopolitiikka olivat sen keskeisiä uudistuksia.

Samalla nuorten palveluita on pyritty jatkuvasti kokoamaan kokonaisvaltaisemmiksi tai palveluohjausta parantamaan esimerkiksi Ohjaamo-palveluiden kautta. Julkisesti rahoitetuissa palveluissa on keskitytty pääasiassa erilaisiin palveluintegraatioihin.

2010-luvulla aloitettu ammatillisen koulutuksen uudistus voidaan nähdä yhdeksi tärkeäksi asiaksi nuorten palvelujärjestelmän kehittämistä. Ammatillisessa peruskoulutuksessa toimeenpantiin tutkintojen kehittäminen (TUTKE 2) vuosina 2014–2015. Kehittämistyön myötä ammatillisessa peruskoulutuksessa siirryttiin oppiainelähtöisestä tutkintorakenteesta työelämälähtöiseen ja osaamisperustaiseen tapaan jäsentää ammat-

tiopintoja. Lisäksi TUTKE 2 uudistuksen yhteydessä toimeenpantiin myös ECVET eli eurooppalainen opintasuoritusten siirtojärjestelmä. ECVETin avulla tuetaan ammatillisessa koulutuksessa mm. muualla suoritettujen opintojen tai muutoin hankitun osaamisen hyödyntämistä osana tutkintoa sekä edistetään liikkuvuutta ja elinikäistä oppimista. Suomi on edelläkävijä ECVETin toimeenpanemisessa EU:ssa.

Haastateltavat mainitsevat, että monimutkaistuminen, periytyvä huono-osaisuus sekä elintason kärjistyminen on luonut alakulttuureita, joissa keskitytään pärjäämään mahdollisimman vähällä ja etsimään onnellisuutta muista kuin materialistisista asioista. Tämän koetaan johtuvan resurssien niukkuudesta, mutta asiantuntijat tunnustavat myös ilmiön, jossa hyvää ja mielekästä elämää määrittävät kokemukset materiaalin sijaan, jolloin materiaalisien elintason lasku on tietoinen valinta.

4.3 Yksilöllisiä ratkaisuja ja yksilön vastuuta

SITRAN VISIO:

”Ihmiset kaipaavat heille räätälöityjä ratkaisuja arkeaan helpottamaan. Räätälöidyt palvelut voivat pysäyttää elämänhallintaongelmien kasautumisen”.

”Ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia kestävyysongelmia ei voida ratkaista ilman ihmisen omaa vastuunottoa. Monimutkainen yhteiskunta vaatii hajautettua päätöksentekoa, mikä korostaa yksilöiden vastuun lisäämistä päätöksenteossa. Vastuun ottaminen sekä muista ihmisistä, että ympäristöstä koetaan usein merkitykselliseksi tekemiseksi, mikä voi lisätä myös omaa hyvinvointia. Ihmisiä tuleekin kannustaa ja tukea ottamaan vastuuta itsestään ja läheisistään.”

Yksilöllisiä ratkaisuja ja yksilön vastuuta korostava julkinen keskustelu

Yksilöllisiä hyvinvointiratkaisuja korostava keskustelu on Suomessa vahvasti lisääntynyt haastateltujen mukaan. Yksilöllistävää palveluajattelu on 2010-luvulla läpäissyt

myös useita julkisten palvelujen uudistuksia. Se on näkynyt uusilla tavoilla esimerkiksi työllisyyspalveluissa (henkilökohtaiset palvelusuunnitelmat, palvelulinjauudistus vuonna 2013, yksilölliset sähköiset palvelut vuonna 2013), sosiaali- ja terveyspalveluissa (sosiaalihoitolaki, terveystili, oma kanta) sekä esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä.

Kaupalliset hyvinvointiratkaisut ovat lisääntyneet selvästi. Osa haastateltavista käytti näistä nimitystä ”hyväosaisten palvelut”. Nämä liittyvät itse maksettuihin, tai työnantajien subventoihin, erilaisiin hyvinvointia tai onnellisuutta lisääviin palveluihin. Kehitys on luonut Suomessa otollisia mark-

kinoita eri alan yrityksille. Liikuntapalveluissa se näkyy alan yritysten kehittymisenä.

Yksilön vastuun korostamiseen liittyvä keskustelu on ollut haastateltujen mukaan vilkkainta erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyen.

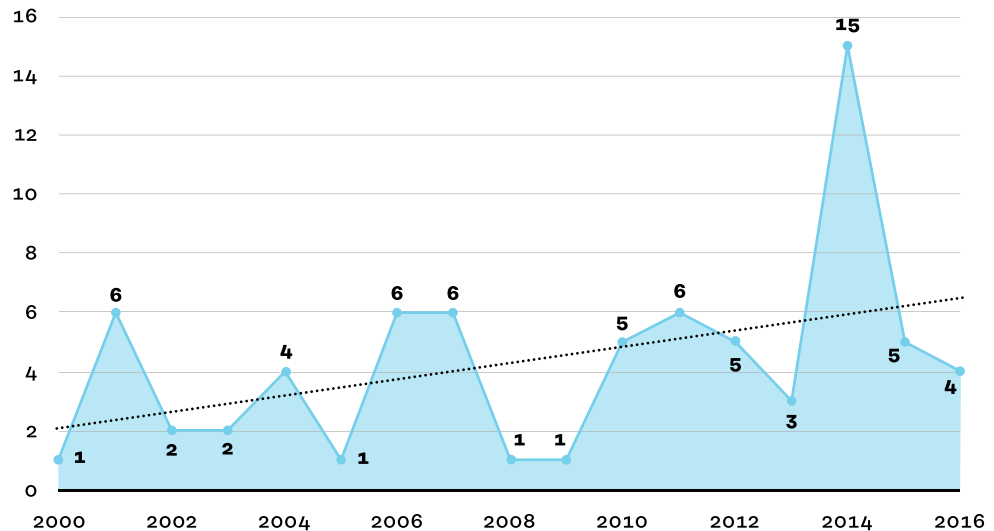
Eduskunnan asiakirja-aineistossa yksilön vastuu hyvinvointiin liittyen ei juurikaan näy.

Kuvassa 9 esiintyvä vuoden 2015 piikki selittyy pitkälti tulevaisuusselonteon käsitteilyllä sekä aiemmin mainitulla sosiaalihuoltolain uudistukseen liittyvällä keskustelulla.

Mediassa yksilön vastuuta hyvinvointiin liittyen on esiintynyt myös verraten vähän kuten kuvassa 10 on tuotu esiin.

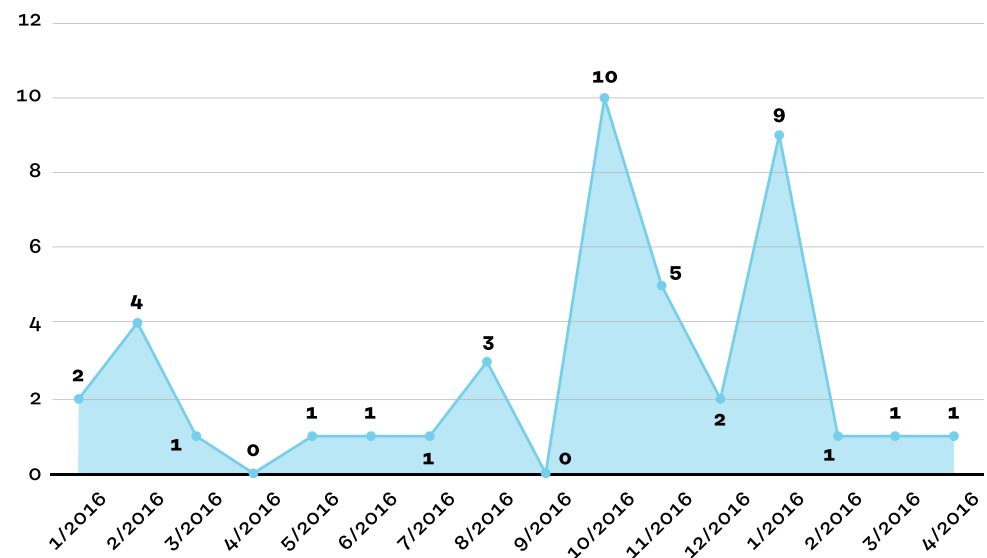
KUVA 9:

Yksilön vastuuta ja hyvinvointia sanaparina sisältäneet maininnat valtiopäivien asiakirjoissa 2000-luvulla (lkm).



KUVA 10:

Yksilön vastuu ja hyvinvointi (lkm).
Lähde: uutis- ja lehdistötietokanta Suomessa/Meltwater.



Yksilölliset palvelut – tilastoista yksilöihin

Ihmisten odotukset yksilöllisimpiin hyvinvointiratkaisuihin ovat korostuneet 2010-luvulla. Ihminen luonnollisesti kalibroi oman odotustasonsa: olosuhteiden parantuessa odotukset hyvinvointiyhteiskuntaa ja hyvinvointipalveluita kohtaan kasvavat.

Suomalaisessa palvelujärjestelmässä yksilölliset palvelut ovat lisääntyneet sekä kaupallisissa palveluissa että julkisissa palveluissa 2010-luvulla. Kokoavaa tietoa on kuitenkin heikosti ja esimerkit ovat usein yksittäisiä.

Voimassa olevassa lainsäädännössä yksilöllinen palvelu mainitaan erityisesti vammaisiin kohdistuvassa lainsäädännössä (§ 3 19.12.2008/981, 23.6.1977/519), vankeinhoidossa (6 §, Vankeuslaki 23.9.2005/767), maahanmuuttajien (Laki kotoutumisen edistämisestä 30.12.2010/1386) ja kouluterveydenhuollon osalta (6.4.2011/338 Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta). Lainsäädännössä yksilölliset ratkaisut korostuvat nimenomaan erityisryhmien kohdalla. Terveystieteiden tutkimuskeskeisyyden käsitteessä.

Julkisen sektorin ylläpitämissä palveluissa yksilöllisiä palveluita on pyritty kehittämään asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden avulla. Julkiset palvelut ovat pyrkineet yhä yksilöllisempiin ja henkilökohtaisempiin palveluihin. Tämä näkyy nuorisolain kehittämisessä, nuorisopalveluiden kehittämisessä sekä jossain määrin asiakaslähtöisyyden lisääntymisessä sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä.

Vaikka asiakasjohdannaiset sanat olisivatkin lisääntyneet valtion ja kuntien eri organisaatioiden strategioissa, se ei välttämättä vielä näy suoraan palveluissa tai palvelukokemuksissa. Kuitenkin myös julkisella sektorilla on lisätty asiakastutki-

musten ja -ymmärryksen hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä sekä hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä kehitystyössä.

Tilanne on 2010-luvulla ollut kaksijakoinen. Osa julkisista palveluntuottajista on kehittänyt hyvinkin pitkälle yksilöllisiä ja asiakaslähtöisiä sosiaali-, terveys-, ja kulttuuripalveluja. Samaan aikaan on kamppailtu siitä, että asiakkaiden tyytyväisyyttä voitaisiin hahmottaa yhteismitallisesti koko valtakunnan tasolla. Sairaanhoidopiirit ovat 2010-luvulla kehittäneet yhteismitallisia asiakaspalautekyselyitä (erityisesti HUS ja VSSHP). Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen myötä THL on pyrkinyt kehittämään sosiaali- ja terveyspalveluihin yhteistä tapaa mitata asiakastytyväisyyttä.⁷ Matkaa asiakaskeskeisestä yksilölliseen asiakaslähtöiseen palveluun vielä on. (Vrt. Virtanen et al. 2011, 37)

Käytännössä kuitenkin kuntien tarjoamat hyvinvointipalvelut ovat muuttuneet haastattelujen näkemyksen ja tuntuman mukaan huonommiksi, niiden kysyntä on aiempaa suurempaa ja lasten ja nuorten tilanteen polarisoituminen suurta. Merkittävää muutosta vastuunoton lisääntymisestä ei haastattelujen mukaan ole 2010-luvulla tapahtunut.

Yksilöllisistä palveluista tai yksilöllisyyden korostamisesta muita esimerkkejä, jotka näkyvät 2010-luvun keskustelussa ovat mm.:

- Henkilökohtaiset terveystilit –keskustelu, jossa julkisrahoitteisten palveluiden markkinaehtoistumisen kehityksen seuraavana vaiheena pidetään vakuutusmarkkinoiden muutosta kohti henkilökohtaisia tilejä, joiden kautta jokaiselle voidaan allokoida oma osuus terveyskuluista säästettäväksi tai sijoitettavaksi (vrt. Koivusalo 2014, 52).
- Kelan tukiin liittyvä keskustelu, jossa on nostettu esimerkiksi esiin, että yksin asuvat ihmiset saavat käytännössä parhaat tuet.

7 <https://www.thl.fi/en/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asiakaspalaute>

Yksilön vastuun korostaminen palvelujen kehittämisessä

Yksilön vastuun korostaminen on liittynyt haastateltavien mukaan vahvasti poliittisesti latautuneisiin keskusteluihin. 2010-luvulla yksilön vastuu hyvinvoinnistaan on korostunut erityisesti ”uusien sukupolvien myötä”. Siinä missä aiemmin näkökulma oli enemmän vasemmisto-oikeisto akselilla väritynyttä, pystytään nykyään asiasta keskustelemaan kitkattomimmin.

Yksilön käsite esiintyy voimassa olevassa lainsäädännössä kaikkiaan 32 kertaa. Keskeisiä lakeja ovat perustuslaki, jossa yksilön

Valinnanvapauskeskustelu sosiaali- ja terveyspalveluissa nähdään ilmentymänä yksilön vastuun korostamisesta.

säädetään yksilön oikeuksista, sosiaalihuoltolaki (2014/1301), jossa yksilö on eri palvelujen kohteena kuten myös terveydenhuoltolaissa (2010/1326) sekä mielenterveyslaissa (1990/1116). Yksilön vastuu ja oikeudet linkittyvät myös esimerkiksi keskusteluun tietosuojasta.

Käytännössä yksilön vastuun yhteys erityisesti hyvinvoinnista on suomalaisessa poliittisessa keskustelussa suhteellisen harvinaista. Kuvassa 8 on esitetty näiden asioiden yhteinen esiintyminen Suomalaisilla valtiopäivillä. Vuoden 2014 piikki selittyy hallituksen tulevaisuuslonteolla sekä sosiaalihuoltolain uudistuksella, joiden molempien ympärillä esiintyy mainintoja asiasta.

Toisaalta yleinen näkemys asiantuntijaryhmässä ja heidän mainitsemassaan kirjallisuudessa oli, että yksilön vastuun korostuminen suomalaisessa hyvinvointipolitiikan ja –palvelujen kehittämisessä on kokonaisuudessaan lisääntynyt. (esim. Gylling 2016, 71–72).

Yksilön vastuun osalta tutkimuksissa esiintyy varsin yhteneväinen näkemys siitä, että sosiaalimenoilla itsellään ei ole merkittävää onnellisuutta tai koettua hyvinvointia lisäävää vaikutusta. Tämä näkyy esimerkiksi Ruut Veenhovenin tutkimuksissa.

Valinnanvapauskeskustelu sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä työllisyys- ja elinkeinopalveluissa nähdään yhtenä 2010-luvun ilmentymänä yksilön vastuun korostamisesta. Tässä Sitra on ollut yksi aktiivinen keskustelija ja aloitteen tekijä muiden joukossa. Mielenpitoita sote-uudistuksesta kirjoittaneen tutkimuksen perusteella kansalaisten mielestä valinnanvapaus ja oma vastuu terveydestä ovat kuitenkin uudistuksen kaksi vähiten tärkeää tavoitetta (Aalto ym. 2016), joskin myös vastakkaisia näkemyksiä on saatu esimerkiksi Sitran teettämässä tutkimuksessa vuodelta 2014.

Moilanen ym. (2015) ovat analysoineet yksilön vastuuta ja terveysvalintoja sekä niiden ohjausta sosiaali- ja terveysministeriön informaatio-ohjauksen asiakirjojen perusteella. Informaatio-ohjauksen asiakirjojen mukaan (n=54) yksilön terveysvalinnat ja vastuu pohjautuvat itsemääräämisoikeuteen. Terveysvalinnat kuvattiin yksilöllisenä päätöksentekona, johon vaikuttivat sekä yhteisölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Asiakirjoissa painotettiin erityisesti yksilön vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä ja hyvinvoinnista, vaikka yhteiskunnalla todettiin olevan niistä kokonaisvastuu. Myös ammattilaisten taito tukea asiakkaita vastuullisiin valintoihin huomioitiin analyysissä. (Moilanen ym. 2015)

Yksilön vastuun katsotaan olevan ajoittain ristiriidassa sen kanssa, miten yhteiskunnan tulisi suhtautua esimerkiksi addiktivisten aineiden (sokeri, alkoholi, huumausaineet) aiheuttamien ongelmien ennaltaehkäisyyn ja vähentämiseen. Jatkuva yksilön ja yhteiskunnan vastuista käytävä keskustelu nähdään tärkeäksi.

Kannustimet ja sanktiot

Yksilön vastuusta puhutaan Sitran visiossa kannustimien kautta. Kannustimet ”tuuppavat” (nudge) kansalaisia valitsemaan heidän hyvinvointiaan tukevia käytäntöjä. Perusajatuksena on, että ihmisiä ei pakoteta käyttäytymään tietyllä tavalla, vaan heille luodaan kannustimet valita monista vaihtoehdoista heidän koettua terveyttään ja hyvinvointiaan todennäköisimmin edistävä vaihtoehto. Tuuppauksen onnistuneisuuteen vaikuttavat monet tekijät. Näitä ovat mm. viestin ymmärrettävyys ja sosiaalinen hyväksyttävyys, ulkoisten kannustinten yhteensovittaminen sisäisten motivaatioiden kanssa ja toimenpiteiden perusvaihtoehdot. (Saari 2012, 90.)

Käytännössä 2010-luvun hyvinvointipalvelujen (laajasti ymmärrettynä) keinoissa on esiintynyt vain suhteellisen vähän esimerkkejä hyvinvointia tukevien kannusteiden luomisesta. Erityisen vaikea on löytää esimerkkejä siitä, jossa päätöksentekijöiden parantunut käsitys ihmisten onnellisuuteen vaikuttavista tekijöistä olisi käytännössä vaikuttanut päätöksentekoon.

Kannustinesimerkit liittyvät usein myös esim. kuntien kannustimiin panostaa ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon, kuten sote-uudistukseen liittyvät kannustinjärjestelmät, jonka avulla tuetaan ja palkitaan niitä kuntia, jotka ovat onnistuneet parantamaan tai ylläpitämään väestön terveyden ja hyvinvoinnin tilaa (STM:n ja VM:n selvityshenkilöryhmä 14.8.2015).

Yksilöllisten hyvinvointia ja onnellisuutta tukevien kannustimien asemasta on havaitta-

vissa päinvastaista kehitystä. Vaikka psykologian tutkimus korostaa yksilön muutoksiin liittyen yksilön oman autonomian tukemista ja kannustamista, niin yleisesti 2010-luvun hyvinvointipolitiikan perusjärjestelmä on perusrakenteeltaan sellainen, että se syö sisäistä motivaatiota. Esimerkkejä tästä ovat mm.:

- Keskustelu työttömien aktivointitoimista, työnhakuvelvoitteiden kiristämisestä sekä työttömien omasta uskosta ja motivaatiosta työllistyä (vaikkakin kehitys noudattaa yleiseurooppalaista kehitystä työnhakuehtojen kiristämisessä)
- Osallistavan sosiaaliturvan kokeiluja koskevassa keskustelussa

Yksilöllisten kannustimien ja yksilöllisen puheen lisäksi toinen keskeinen onnellisuutta ja hyvinvointia eri tutkimuksissa luova asia on yhteisöllisyys. Osittain näiden tulosten myötä yksi yleinen käsitys on, että koetun hyvinvoinnin myötä kannattaa investoida perheeseen, sukuun ja ystäviin resurssipohjaisen hyvinvoinnin asemasta (esim. Saari 2012, 91–92).

Yhteisöllisyyteen liittyvä keskustelu ei haastattelujen mukaan juurikaan näy Suomessa 2010-luvulla. Suomalaisessa kulttuurissa yhteisöllisyyteen liittyvä keskustelu on suhteellisen ohutta. Voisikin väittää, että Suomessa vain pieni osa, ja nekin lähinnä tutkijoita tai alan toimijoita, näkevät että hyvinvoinnin kannalta keskeinen toimija tulevaisuudessa on kansalaisyhteiskunta ja järjestöt (esim. Kalland 2014; Möttönen 2014).





5 Sitran merkitys vaikuttavuustavoitteen edistämässä

Tämä luku käsittelee Sitran kontribuutiota. Luvussa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä:

- Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteiden toteutumista?
- Miten keskeiset sidosryhmät näkevät vaikuttavuuden syntymisen?

Kunkin teon analyysi perustuu Sitran projekteja koskevaan loppuraportointiin, Sitran teettämiin ulkoisiin arviointeihin, tässä arvioinnissa toteutettuihin media-analyysiin sekä haastatteluihin. Tarkastellut teot on jaoteltu kronologisesti niin, että luvussa 5.1. tarkastellaan päättyneitä projekteja ja luvussa 5.2. meneillään olevia projekteja. Lisäksi teot on arvioitsijan toimesta jaoteltu sekä suoraan että välillisemmin vaikuttavuustavoitteeseen kytkettyihin tekoihin.

5.1 Päättyneiden tekojen keskeiset aikaansaannokset

Suoraan vaikuttavuustavoitteen sisältöihin kytkeytyvät teot:

- Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa
- Palvelujohtamisen mahdollistaminen
- Well-being and Beyond – tutkimushanke
- Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä
- Perustulokokeilu
- Julkishallinnon johtamisohjelma
- Kuntaohjelma
- Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen
- Hyvinvointia tiedosta

Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa

Lähtökohdat

Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueutta toteutettiin Sitrassa 1.12.2011–30.6.2013. Luonnostonvarat nousivat keskeiseksi kansalliseksi tulevaisuuskysymykseksi Sitran vuonna 2009 koordinoiman kansallisen luonnostonvarastrategian ”Älykkäästi luonnon voimin” myötä. Tämä työ jatkui Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueella. Avainalueen tavoitteena oli tietoisuuden lisääminen luontoympäristöjen todennetuista vaikutuksista henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä uusien luonnon hyvinvointivaikutuksiin perustuvien tuote- ja palvelukokonaisuuksien sekä edelläkävijärytysten syntymisen edistäminen.

Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalue käynnistyi Maamerkit-ohjelman

osana pohjautuen ohjelman toimintasuunnitelmiin. Ohjelmakauden aikana Sitra toteutti strategia- ja toimintatapauudistuksen, jonka myötä kaikki käynnissä olleet ohjelmat päätettiin saattaa loppuun vuoden 2012 aikana. Maamerkit-ohjelman päättäminen vaikutti myös Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen toimintaan ja kestoan. Näin avainalueen toiminta-aika lyheni ja toimenpiteiden toteutus ajoittui pääosin vuodelle 2012 ja keväälle 2013.

Avainalueen keskeiset tavoitteet ovat olleet:

1. Lisätä tietoisuutta luontoympäristöjen todennetuista vaikutuksista fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin ja
2. Edistää uusien luonnon hyvinvointivaikutuksiin perustuvien tuote- ja palvelukokonaisuuksien sekä edelläkävijärytysten ja liiketoiminnan syntymistä.

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi jäsenyivät viiteen osaan:

1. Aihealueeseen liittyvän yksilöllisen ja globaalien kysynnän esiin nostaminen
2. Luonnon aineettomien arvojen ja hyvinvointivaikutusten tuotteistaminen
3. Uusien konseptien ja arvoverkkojen synnyn edistäminen
4. Uuden kysynnän luominen lisäämällä tietoisuutta luonnon hyvinvointivaikutuksista ja niihin liittyvistä uusista palvelukonsepteista
5. Uuden palveluliiketoiminnan synnyn edistäminen kokeilujen, konseptien ja uusien liiketoimintamallien esiin nostamisen sekä toimijoiden verkottamisen kautta

Avainalueella toteutetut hankkeet on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7:

Poimintoja Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa avainalueen tuloksista

Toisiinsa limittyvät tavoitteet	Osahankkeet	Julkaisut
Palvelukonseptien kehittäminen & Hallinnollisten, kehittämis- ja liiketoiminnan arvoverkkoihin liittyvien toimijoiden verkottaminen uuden liiketoiminnan aikaansaamiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnosta hyvinvointia -hanke • Green care verkosto- ja kokeiluhanke • Hiljaisuuden tuotteistaminen • Maiseman tuotteistaminen • Palvelumuotoilutyökirja • Luontoliiketoiminnan taloudelliset vaikutukset -hanke • Lasten ja nuorten luontohyvinvointipalvelut -julkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnonlukutaito – Luo liiketoimintaa vihreästä hyvinvoinnista. (2013) • Green Care palveluiden markkinaselvitys. (2011) • Luonnosta hyvinvointia lapsille ja nuorille. (2012) • Kasvunvara – työkaluja parempaan palveluun. (2012) • Tarinoiden ja hiljaisuuden lestijoki. Loppuraportti. (2012) • Maiseman tuotteistaminen. Tutkimusraportti. (2012) • Maiseman tarina, opas maisemapalveluiden luomiseen. (2013) • Vihreää hyvinvointia. (2013) • Luonnon hyvinvointivaikutusten taloudellinen merkitys. Taustaraportti. (2013) • Luonnon hyödyntämisen uudet tavat. (2013) • Tulevaisuuskuvia luontokokemuksen hyödyntämisestä – Luonnosta hyvinvointia, palveluja ja liiketoimintaa. Taustaraportti. (2013) • Kestävää hyvinvointia luonnosta. Keskustelupaperi. (2013) • Terveysluontopolku. (2013)
Lämpileikkaavia toimintamalleja ovat olleet käyttäjälähtöisyys ja kestävä palvelumuotoilun periaatteet.		

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Avainalueen loppuraportissa todetaan, että luonnon hyvinvointivaikutusten liittämistä tunnetuksi osaksi ihmislähtöistä hyvinvointiliiketoimintaa sekä yhteiskunnallista keskustelua on pystytty edistämään. Arvioinnin yhteydessä toteutetun media-analyysin mukaan termi ”luontohyvinvointi” on esiintynyt mediassa vain kolmesti viimeisen puoleltoista vuoden aikana. Termi ”green care” sai analyysissa selvästi enemmän osumia, 127.

Toimijoiden yhteen tuominen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen luontohyvinvointiliiketoiminnan mahdollisuuksista on tuottanut Kestävää hyvinvointia -keskustelupaperin, jonka Sitra on tunnistanut yhdeksi keskeisistä hankkeen tuotoksista. Paperin toimenpide-ehdotuksien toteutumista on edistetty viemällä niitä eri politiikka- ja tutkimusohjelmiin, kuten esimerkiksi Biotalousstrategian, Metsäpoliittisen ohjelman, Metlan tutki-

musohjelmien sekä ministeriöiden tulosohjauksen valmisteluun.

Tiivistetysti avainalueen vaikuttavuus on pyritty varmistamaan kolmentyyppisillä toimenpiteillä:

- Hanketoimijoiden valinnassa ja verkottamisessa on huomioitu toimenpiteiden jatkuvuuden turvaaminen avainalueen päättymisen jälkeen.
- Tietoisuuden lisäämistä luonnon hyvinvointivaikutuksista sekä uusista palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksista on tuettu julkaisujen, viestinnän sekä tapahtumien kautta.
- Aihealueen edistämiseksi koottiin kansallisen tason avainsidosryhmistä ja ministeriöistä asiantuntijaryhmä, joka määrittä keskeiset aihealueen vauhdittamistoimenpiteet.

Taulukossa 8 on esitetty arvioinnin kannalta keskeisten toimenpiteiden vaikutuksia.

TAULUKKO 8:

Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen aikaansaannoksia

Aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Green care -verkosto- ja kokeilu-hanke	<p>Avainalueen toimenpiteillä luotu sosiaalinen verkko yhteisö (www.gcf Finland.fi) luontoon perustuvan hyvinvointiliiketoiminnan edistämiseen ja tietoisuuden lisäämiseen. Sivuille on toteutettu myös kartta-pohja alan yrityksistä. Green care-yrityksiä on rekisteröitynyt Green care Finland ry:n jäseniksi n. 80 vuoden 2013 heinäkuuhun mennessä.</p> <p>Sitran ja MTT:n keskustelupaperi, jonka toimenpide-ehdotuksia on viety mm. Manner-Suomen maaseutuohjelman, Biotalousstrategian, Metsäpoliittisen ohjelman, METLAn tutkimusohjelmien valmisteluun, MMM:n tulosohjaussopimuksiin ja Sitran Maaseutu kestävien ratkaisujen taloudessa -julkaisuun.</p>	<p>Raporttihakella Green Care Finland -sivulle on rekisteröitynyt 155 palveluntuottajaa.</p> <p>Vaikka uusien yritysten syntyminen alalle on avainalueen toiminta-aikana ollut maltistista, on suurien toimijoiden kiinnostuminen aiheeseen ja uusien palveluiden konseptointiin lisääntynyt (mm. Metsähallitus, Metsäkeskus).</p> <p>Kokonaisuutena yritystoiminta alalla on lisääntynyt, ja erityisesti pieniä yrityksiä on tullut lisää. Myös ammattikorkeakouluissa on alkanut aiheeseen liittyviä opintokokonaisuuksia.</p>
Palvelumuotoilutyökirja	<p>Kasvunvara – työkaluja parempaan palveluun -kirjan työkalut ja siihen liittyvät luontoliiketoiminta -caset ovat levinneet yritysten ja yritysten kehitystä tukevien toimijoiden käyttöön.</p> <p>Lisäksi järjestettiin yhteistyökumppaneiden kanssa palvelumuotoilutyöpajoja.</p>	<p>Painetun kirjan jakelu on ollut yli 1750 kappaletta. Kirja on levinnyt yritysten lisäksi eri oppilaitoksiin ja neuvontaorganisaatioihin sekä mm. neuvojien ammatilliseen täydennyskoulutukseen. ProAgria on kirjan ja siihen liittyvien toimintamallien keskeinen levittäjä.</p>
Hiljaisuuden, maiseman ja green well-being-palveluiden tuotteistamiskokeilut	<p>Hiljaisuuden tuotteistaminen -kokeiluhankkeessa on syntynyt Hiljaisuuden ja tarinoiden Lestijoki-reitti, jonka pohjalta yrittäjät kehittivät markkinoitavan matkailutuotteen vuonna 2013.</p> <p>Maiseman tuotteistaminen-hankkeessa tavoitteena on ollut aineettomien luonnonvarojen tuotteistaminen ja uuden liiketoiminnan aikaansaaminen niitä hyödyntämällä. Hankkeessa järjestettiin palvelumuotoilua hyödyntäviä konseptointityöpajoja sekä selvitettiin maiseman tuotteistamisen mahdollisuuksia ja liiketoimintamalleja. Maiseman tuotteistamisen työkaluksi tuotettiin yhteistyötahojen kanssa julkaisu: Maiseman tarina, opas maisemapalveluiden luomiseen.</p> <p>Green well-being-palveluiden osalta tavoitteena on ollut järjestää kaksi tilaisuutta, joissa etsitään ja esitellään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja verkotetaan alan toimijoita.</p>	<p>Kiinnostus hiljaisuuden tuotteistamiseen jatkuu edelleen hiljaisuushankkeissa toimineiden keskuudessa.</p> <p>Maiseman tarina -julkaisun lisäksi järjestettiin Maisema palveluiksi -tilaisuus Sitrassa ja alueellinen työpaja Ohtaalla. Tilaisuus täytyi ensimmäisen ilmoittautumispäivän aikana eivätkä kaikki kiinnostuneet mahtuneet mukaan.</p> <p>Molemmat tilaisuudet ylittävät osallistujatavoitteet. Luonnon hyödyntämisen uudet tavat tilaisuuteen kaikki halukkaat eivät mahtuneet (40 paikkaa). Myös Luonnosta hyvinvointia ja palveluliiketoimintaa-tilaisuus ylitti osallistujatavoitteet (146 osallistujaa, tavoite 120). Lisäksi tilaisuutta pidettiin uusia ideoita antavana sekä verkottavana. Tilaisuus on johtanut lukuisiin jatkoyhteydenottoihin.</p> <p>Loppuraportin mukaan luonnon hyvinvointivaikutuksia hyödyntävät konseptit on ylipäättään otettu käyttöön ja hyödynnettäväksi laaja-alaisesti.</p>

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitran toimilla on ollut vaikutusta luontohyvinvointialan kokonaiskehitykseen. Keskeisiä vaikuttamisen keinoja ovat olleet erilaisiin selvityksiin pohjautuvan tiedon levittäminen ja alan toimijoiden verkottaminen. Haastattelujen perusteella ala näkyy julkisessa keskustelussa ja tutkimuksessa selvästi aiempaa enemmän. Tässä mielessä toimialan edistäminen ja tiedon levittäminen ovat onnistuneet. Myös liiketoiminnan määrä on lisääntynyt. Luonnon hyvinvointivaikutuksista on tullut aiempaa läpileikkaavampi asia.

Tutkimuspuolelle, erityisesti tiedejulkaisuihin, Sitran avaukset eivät kuitenkaan ole

heijastuneet, vaikka juuri pitkittäistutkimukset luonnon hyvinvointivaikutuksista olisivat tarpeen. Tutkimuksen näkökulmasta Sitran toiminta on liian lyhytjänteistä tähän.

Green care -verkosto on edelleen vuonna 2017 toiminnassa, ja palveluntuottajien määrä on jopa hieman kasvanut, mikä on havaittavissa myös mediaseuran tuloksista. Toisaalta haastatteluisa mainitaan juuri aktiivisten verkostojen säilymisen haasteista. Sitra onnistuu rakentamaan verkostoja, mutta niiden ylläpitäminen ja käytännön rutiineista huolehtiminen vaatii myös toimia.

Sitran toimilla on ollut vaikutusta luontohyvinvointialan kokonaiskehitykseen. Keskeisiä vaikuttamisen keinoja ovat olleet erilaisiin selvityksiin pohjautuvan tiedon levittäminen ja alan toimijoiden verkottaminen.

Palvelujohtamisen mahdollistaminen***Lähtökohdat***

Palvelujohtamisen mahdollistamisen avainalueutta toteutettiin Sitrassa välillä 26.10.2012 – 30.6.2015. Avainalueen tarkoituksena oli tuottaa malleja ja työkaluja, joilla arvioidaan yhteiskunnan eri kansalaisryhmien hyvinvoinnin tämän hetkistä tilannetta ja ennakoidaan tulevia tarpeita palveluverkon näkökulmasta. Mallien ja työkalujen avulla tieto jalostetaan päätöksenteon apuvälineiksi.

Avainalue koostuu kahdesta hankkeesta:

- Nuoren tilannekuva - Tukea tarvitsevien nuorten tunnistaminen ja apu
- Tiedolla johtaminen - Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja kysynnän johtamisen tiedon avulla

Taulukossa 9 vedetään yhteen havaintoja kummankin hankkeen tuloksista.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitran kontribuutio avainalueella nähdään tärkeäksi. Se on ollut toisaalta rahoittaja ja toisaalta kansainvälisten ajatusten mukaan tuoja. Tajua Mut! –mallin osalta opetus- ja kulttuuriministeriö korostaa myös ministeriön roolia mallin siirtämisen ideoijana. Keskeistä kehitystyössä oli pilottikunnille annettu rahoitus, jossa Sitran rooli oli alussa merkittävä.

Mallin levittämiseksi on kunnissa tehty joitain toimenpiteitä (jatkorahoitushakemukset, linkittäminen STM:n alaisiin kärkihankkeisiin), mutta käytännössä disseminatio ei haastattelujen mukaan tule tapahtumaan kentän kautta. Tässä mielessä vaikuttavuus jää edellä mainittuihin neljään kuntaan ilman Sitran tai jonkin muun toimijan erillisiä levittämiseen liittyviä ponnisteluja.

TAULUKKO 9:

Palvelujohtamisen mahdollistaminen -avainalueen aikaansaannoksia.

Aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Tajua Mut	<p>Nuorten tilannekuvassa kehitettiin Tajua Mut! –mallia. Malli kopioitiin Hollannista ja istutettiin Suomes- sa ensimmäisenä Mikkeliin ja sen jälkeen Kerava, Espoo ja Riihimäki ovat ottaneet mallin käyttöön. Myös Tuusula suunnittelee ottavansa mal- lin käyttöön.</p> <p>Tajua Mut! -toimintamallia kehitet- tään ja levitetään osana kansallisen etsivän nuorisotyön osaamiskeskuk- sen valmistelua. Opetus- ja kulttuu- ri- ministeriö on myöntänyt Espoon kaupungille 180 000 euron rahoituk- sen osaamiskeskuk- sen valmistelua varten.</p>	<p>Käytännössä malli on käytössä kol- messa suuressa kunnassa tällä het- kellä ja ne ovat sitoutuneita sen työn jatkamiseen. Yhteydenottopyyntöjä eri kunnissa tulee vuositasolla vaihtelevasti kymmenen ja sadan välillä.</p> <p>Lisäksi mallilla on ollut useita välilli- siä vaikutuksia.</p> <p>Ajatuksellisesti malli vähentänyt organisaatioiden siiloutumista vaikka se on edelleen koko mallin perus- haasteena.</p> <p>Sen myötä monialaiseen varhaisen puuttumisen työhön on saatu paljon toimijoita mukaan. Toimintamallin piirissä on vuonna 2017 noin 100 00 lasta ja nuorta ja sitä käyttää noin 4000 ammattilaista.</p> <p>Osassa organisaatioista on ollut liian optimistisiäkin odotuksia siitä, että malli toimii aina ja moitteettomasti. Kaupunkien yhteinen haaste on ollut sivistystoimialan sitouttaminen. Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuolto saatiin malliin hyvin mukaan. Jat- kossa nähtäväksi jää miten yhteistyö liputusjärjestelmän puitteissa toimii sote-uudistuksen jälkeen.</p>
Tiedolla johtaminen	<p>Sitran, Eksoten ja ChainAnalyticsin yhdessä konseptoima ja tuotteis- tama tiedolla johtamisen jatkoke- hittäminen, myynti ja markkinointi siirrettiin kanadalaiselle yhtiölle.</p> <p>SOTE-tiedolla johtaminen otettu käyttöön vuoden 2014 loppuun mennessä.</p> <p>Lopputuloksena syntyy valtakun- nallinen sosiaali- ja terveystoimen tiedolla johtamisen malli joka otettu käyttöön rajoitetusti SOTE-organi- saatiossa.</p>	<p>Malli on pääosin strategisen tason, jossain määrin myös operatiivisen tason työkaluna Eksoten ja Kainuun SOTE:n johtoryhmissä. Malli tukee nykyisen hallituksen linjauksia itsehallinnollisten sote-alueiden muodostamiseksi. Itsehallinnollisten SOTE-alueiden toteutuessa malli mahdollistaa tiedolla johtamisen palveluverkon kehittämisessä ja kysynnän ja tarjonnan tasapainotta- misessa.</p> <p>Haastatellut sidosryhmät näkevät tiedolla johtamisen mallin vaikut- taneet ylipäätään koko sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisesta käy- tävään keskusteluun, myöhemmin palvelupektityön syntymiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tieto- johtamisen kehittämisponnistujen lisääntymiseen.</p>

Well-being and Beyond – tutkimushanke

Sitran ja New Economic Foundationin toteuttama kansainvälinen tutkimushanke on analysoinut uudenlaisia hyvinvointiongelmia ja -mahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Hankkeen julkaisussa *Well-being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse* (toim. Timo Hämäläinen & Juliet Michaelson) hyvinvoinnin tärkeyttä tarkastellaan sekä julkisessa että politiikkadiskursseissa, ja sen kohderyhmänä ovat hyvinvoinnin ammatillaiset politiikassa ja julkishallinnossa. Kirjan kirjoittajat ovat kansainvälisiä tutkijoita.

Kirjan ydinsanoma voidaan tiivistää kolmeen pääviestiin:

1. Hyvinvointikäsitettä on laajennettava
2. Henkisen hyvinvoinnin ongelmat korostuvat nyky-yhteiskunnassa
3. Hyvinvointiosaaminen on Suomelle suuri mahdollisuus.

Koko hyvinvointiajattelun muutoksen taustalla on suomalaisen keskustelun jämähtäneisyys materiaalisiin hyvinvoinnin kysymyksiin. *Well-being and Beyond* -hanketta edelsi esiselvitys hyvinvointi-indikaattorien päivittämisestä (Esiselvitys hyvinvointi-indikaattoreista – Mittareiden vertailu ja kehityskohteet Sitra, 2010). New Economics Foundation on jo aiemmin yrittänyt rakentaa kokonaisvaltaista hyvinvoinnin viitekehystä, joka löytyi esiselvityksen yhteydessä. *Well-being and*

Beyond julkaisua edelsi myös Sitran visio-raportti *Kohti kestäväää hyvinvointia* (2013).

Kirjan julkaisun tiimoilta Sitran asiantuntijat ovat lisäksi pitäneet erilaisia esityksiä ja puheenvuoroja kirjan kattamista sisällöistä. Esimerkkejä näistä on taulukossa 10.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Hankkeen tavoite on ollut hyvinvointinäkemysten päivittäminen ja uuden näkemyksen levittäminen. Kokonaisvaltaisen ajattelutavan muutoksen lisäksi voidaan tunnistaa konkreettisempia vaikutuksia, jotka ainakin osin ovat seurausta julkaisuun liittyneistä teoista kuten tiedottamisesta ja esityksistä. Julkaisu kääntyy myös suoraan toimenpide-ehdotuksiksi, joilla voidaan edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia (taulukko 11).

Arvioinnin kannalta julkaisun vaikuttavuutta voi arvioida yksittäisten onnistuneiden tapausten kautta. Taulukossa 12 on esitetty eräitä kohteita, joihin Sitran työ hyvinvointikäsitteen laajentamiseksi on vaikuttanut.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Kestävän hyvinvoinnin kehittämisen tulokset ovat siirtyneet konkreettisiksi ja vaikuttaviksi toimenpiteiksi uuden opetus suunnitelman valmistelussa. Haastattelujen perusteella uudistustyö haluttiin perustaa vahvaan tutkimustietoon, ja niinpä vaikutukset ovat syntyneet pääosin tiedon levittämisen kautta. Sitran keskeisenä tehtävänä haastatteluissa pidetäänkin juuri tutkimustiedon sekä

TAULUKKO 10:

Sitran tekoja *Well-Being and Beyond* -tutkimushankkeeseen liittyen.

Esimerkkejä teoista julkaisuun liittyen

- Tiivistelmäjulkaisu: Hyvinvoinnin lähteet niukan talouskasvun ja hyvinvointibudjetin maailmassa
- Osallistuminen VOX Helsinki -tapahtumasarjaan
- Pääkirjoitus ja koko sivun ilmoitus Helsingin Sanomissa
- Radiohaastattelu
- Kelan tutkimuksen 50-v.-juhlit
- Esityksiä eri toimijoille (esim. STAKES, SUL)
- Julkistamistilaisuudet Helsingissä ja Lontoossa
- Tulevaisuusvaliokunta
- Sparrausta; uusi OPS ja RCE Espoo

TAULUKKO 11:

Well-Being and Beyond -tutkimuksen konkreettisuositumisen politiikka-suosituksiksi.

Esimerkkejä Well-being and beyond -julkaisun toimenpidesuosituksista

- Palveluiden parempi räätälöinti yksilön tarpeisiin ja tilanteeseen. Palveluiden yhteiskehittäminen ja -tuotanto kansalaisten kanssa.
- Laaja yleissivistys (T-osaaminen) sekä informatiivinen ja taustoittava media (esim. TV:n dokumentit ja asiaohjelmat).
- Nuorten syrjäytymisprosessien ennaltaehkäisy (aikainen puuttuminen, vahvuuksille rakentaminen, ihmiskeskeinen yhteistyö).
- Kotitalouksille suunnattujen palveluiden kehittäminen (esim. kotitalousvähennys) hyvinvoinnin kannalta vähemmän tärkeiden tehtävien ulkoistamiseksi.
- Koherenttien elinympäristöjen rakentaminen (luonto, rakennukset, kaupungit, palvelut).
- Sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteisöllisyyden edistäminen (autottomat keskustat, kävelykadut, aukiot, markkinapaikat, kirjastot, siirtolapuutarhat, kahvilat, julkiset urheilupaikat, jne.).
- Organisaatioiden kehittäminen (johto, prosessit, työntekijän autonomia, työn ja muun elämän tasapaino, merkityksellinen työ).
- Voimakkaan ja harhaanjohtavan markkinoinnin sääntely.

TAULUKKO 12:

Well-Being and Beyond -tutkimushankkeen aikaansaannoksia.

Kohde	Vaikutusmekanismi	Keskeiset tulokset
Uusi opetus-suunnitelma	Kestävän hyvinvoinnin vieminen uuteen opetussuunnitelmaan sai alkunsa aihetta käsitelleen luennon kautta julkaisun viimeistelyn aikoihin. Uudistustyön alkuvaiheessa sparrausapua.	Kestävä hyvinvointi on keskeinen osa uutta opetussuunnitelmaa. Ajattelumalli näkyy suoraan laaja-alisissa osaamiskuvauksissa eri koulutusasteilla. Samansuuntaista kehitystä on tapahtunut myös kansainvälisesti, ja Suomen tulkintatapa on herättänyt kiinnostusta. Tulevaisuuden kannalta aktiivisen osallistumisen oppiminen tärkeää, samoin vahvistaa käsitystä, että asioihin voi vaikuttaa.
RCE Espoo	Timo Hämäläinen asiantuntijana verkoston näkemyksen laajentamisessa. Haastattelujen perusteella avusta on ollut suurta hyötyä toiminnan fokuoimisessa.	Kestävän kehityksen lisäksi hyvinvointi mukana verkoston ohjelmassa.

teorioiden kiteyttämistä ja sitä kautta yhteiskunnallisen keskustelun avaamista.

Sitra julkaisee Sustainability, Human Well-being and The Future of Education –kirjan syksyllä 2017. Kirja on syntynyt osana kaksivuotista Education for a Changing World –projektia ja käsittelee sitä, miten oppilaat, koulut ja yhteisöt voisivat olla kestävän hyvinvoinnin rakennuspalikoita. Yksi kirjan teksteistä käsittelee juuri Suomen uutta opetussuunnitelmaa.

Well-being and Beyond -julkaisu on saanut myös kansainvälistä näkyvyyttä

kansainvälisen kirjoittajakuntansa kautta. Viittaukset siihen jäävät kuitenkin vain muutamiin Scopus tai Google Scholar hakupalvelujen perusteella, joten vaikuttavuuden arvioiminen ei tässä mielessä ole mahdollista.

Uusia hyvinvoinnin mittareita on pyritty kehittämään Suomessa useaan kertaan, mutta työ ei ole valmistunut. Hyvinvoinnin mittaamisen kehitys ei ole Suomessa ottanut tuulta alleen eikä kirjakaan suoraan pyrkinyt siihen vaikuttamaan. Tähän liittyy keskustelua on avattu raportissa toisaalla arvioinnin taustatarinassa.

Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä

Lähtökohdat

Aktiivinen kansalainen -avainalue toteutettiin Sitrassa 23.4.2013–30.6.2015. Avainalueen keskeisenä tavoitteena oli viedä eteenpäin systeemistä muutosta, joka toteutetaan vahvistaisi ikäihmisiä toimimaan ”aktiivisena ja hyvinvoivana kansalaisena”. Avainalueella kehitetyt ja käyttöön otetut toimintamallit ja -tavat lisäävät kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa omassa elämässään itseään koskevaan päätöksentekoon ja vahvistavat heidän valinnanvapauttaan erityisesti hyvinvointipalveluissa ja niiden tarvetta arvioitaessa.

Avainalueen sisältö on Sitran vision ”Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä” ytimessä. Keskiössä ovat ikääntyvät ja vanhat ihmiset ja heidän läheisensä, jotka osallistuvat yhteisen hyvän edistämiseen ja ottavat vastuuta omasta ja läheisten hyvinvoinnista. Näin ikäihmisten

voimavarat saadaan paremmin hyödynnettyä. Palvelutoria on kehitetty keinona lisätä ikäihmisten vaikutusvaltaa omaan elämäänsä.

Taulukossa 13 on esitetty avainalueen keskeiset osiot aiheittain.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Aktiivinen kansalainen - avainalue on ollut selvityspainotteinen, mutta siihen sisältyi myös joitakin konkreettisempia pilotteja. Avainalueella jatkokehitettiin sekä asiakas-että palveluohjauksen toimintamalli, joka on otettu käyttöön tai ollaan ottamassa käyttöön useissa kunnissa. Samoin Palvelutori – Lähi-
tori -toimintamalli on herättänyt kiinnostusta julkisena toimintana eri puolilla maata. Myös palveluyritykset ja konsultaatiota tuottavat yritykset ja toiminimet ovat ottaneet toimintamallin tarjontansa. Avainalueella kehitettyjä toimintoja on saatu myös osaksi hallitusohjelman täytäntöönpanoa ja lainsäädännön valmistelua.

TAULUKKO 13:

Aktiivinen kansalainen -avainalueen keskeiset osat teemoittain

Aihe	Hankkeen osat
Kansalaisvaikuttaminen ja osallistuminen päätöksentekoon	<ul style="list-style-type: none"> EETU ry:n kanssa toteutettu seminaarikiertue Ikäihmisten toiveiden kokoaminen vanhusneuvostotoiminnan kehittämiseksi Ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen osana seminaarikiertuetta ja Voimaa-foorumeita.
Eläkkeellä työs-kentely ja vapaa-ehtoistyö	<ul style="list-style-type: none"> VATT:in kanssa Eläkeläisten työnteon taloudelliset kannustimet -selvitys Osana vapaaehtoistyön osiota kehitettiin kulttuuriluotsitoimintaa. Osiossa kehitettiin myös opas vapaaehtoistoimintaa kehittäville järjestöille ja vapaaehtoistyöhön aikoville sekä pieni vihkonen vapaaehtoistyössä toimiville. Hankkeen aikana vapaaehtoistyön haasteita pohdittiin osana seminaareja ja foorumeita.
Itsenäinen suoriutuminen kotona	<ul style="list-style-type: none"> Mallinnettiin, kuvattiin ja raportoitiin Tampereen Kotitorin toimintamallia ja jatkettiin kehittämistä Palvelutori-, Lähi- tori- toimintamallina. Käänteinen kotitalousvähennys -malli Henkilökohtaisen budjetin pilotointi Eri hoitomuotojen kustannuslaskenta Tampereella toteutuneen laitoshoidon purun pohjalta. Tulorekisteriä ja sen toteuttamishankkeen asettamista koskeva suunnittelutyö
Mahdollistava lainsäädäntö ja normien purku	<ul style="list-style-type: none"> Kuntien ja järjestöjen kokemuksia normeiksi muuttuneista valtionhallinnon valvonta- ja ohjaussuosituksista; julkaisut Normiviidakosta kannustavaan lainsäädäntöön, Normiviidakosta mahdollistavaan lainsäädäntöön.

Palvelutorin kehittämisessä Sitran roolia kuvaillaan vauhdittajana, joka saa pyörät pyörimään.

Sitran avainalueen loppuraportin mukaan vaikutuksia on haettu etenkin seuraavilla keinoilla.:

- Kansalaisten, erityisesti ikäihmisten, osallistumisen ja kuulemisen vahvistaminen osana kunnallista päätöksentekoa ja vanhusneuvostojen toimintatapojen ja -mallien kehittäminen niin, että ikäihmiset toimivat omien palvelujensa kehittäjinä ja asiantuntijoina.
- Tiedon lisääminen selvityksien kautta eläkeläisten työllistämistä ja työhön osallistumisesta, eläkkeellä työskentelemisen mahdollisuuksista, ja vapaaehtois-työhön osallistumisen helpottaminen.
- ”Raha seuraa asiakasta” -toimintamallien tutkiminen. Malleilla lisätään ikäihmisten palvelujen tuottavuutta, kustannusten ja hinnoittelun läpinäkyvyyttä, kannustetaan omaehtoiseen palvelujen järjestämiseen ja tuetaan ikäihmisten itsenäistä kotona suoriutumista.
- Esitetään systeemiseen muutokseen tarvittavia konkreettisia lainsäädäntömuutoksia ja listataan tarvittavia lainsäädäntömuutoksista

Loppuraportin mukaan ikäihmisten aktiivisuus ja osallistuminen sekä heitä itseään että kotikuntaansa koskevaan päätöksentekoon on kasvanut, mikä on vahvistanut vanhusneuvostojen asemaa. Tärkeimpinä lopputuotteina esiin nostetaan toimintamallit, raportit, vaikuttaminen valtakunnallisesti

ja lainsäädännön kehittämiseen, yhteistyömallit (pyöreät pöydät) ministeriöiden ja Suomen Kuntaliiton kanssa.

Arvioinnin kannalta tärkeimpiä toimenpiteitä on kuvattu taulukossa 14.

Jatkon kannalta avainalueen tärkeimpiä vaikutuksia ja jatkajia ovat:

- Kunnat sote-uudistuksessa.
- Negatiivisen kotitalousvähennyksen eteneminen valtiovarainministeriössä.
- Henkilökohtainen budjetti on nyt laissa.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Palvelutorin kehittämisessä Sitran roolia kuvaillaan vauhdittajana, joka saa pyörät pyörimään. Sitran draivi ja riippumattomuus ovat edesauttaneet vaikuttavuutta, ja esiin nousee myös riippumattomuus mutta silti oleminen valtakunnallisen keskustelun ytimessä. Aktiivinen hyvinvoiva ikäihminen –hankkeessa Sitran roolia kuvaillaan verkottavana ja uudistavana. Hanke onnistui tavoittamaan hyvin ihmisiä; joukossa yksityisiä ihmisiä, järjestöjen edustajia, vanhusneuvostojen edustajia sekä luottamushenkilöitä. Hankkeessa onnistuttiin tavoitteessa hyödyntää ikäihmisten omia kokemuksia sekä uudistamaan toimintaa kuntatasolla.

Palvelutorin hankehallintaan liittyvissä rakenteissa, esimerkiksi hankejohtamisessa, koetaan olleen selkeitä kehityskohteita. Selkeiden rakenteiden ja ohjeiden puuttuminen vaikeutti hankkeen vetämistä, ja heijastui avainalueen tavoitteiden saavuttamiseen.

TAULUKKO 14:

Aktiivinen kansalainen
-avainalueen
aikaansaannoksia.

Aihe	Toimenpide	Näkemyksiä vaikutuksista
Palvelutori	Kuvatut ja raportoidut toimintamallit asiakas- ja palveluohjauksesta sekä Palvelutori/Lähitori –toimintamallit.	Toimintamallia on pilotoitu ja otettu käyttöön Tampereella Härmälän alueella, Turussa, Raumalla ja Porissa. KPMG:n vuonna 2013 tekemän kustannusvaikutuslaskelman perusteella Tampereen Kotitori-toimintamalli, jonka pohjalta uudet toimintamallit on kehitetty, on tuottanut merkittäviä säästöjä. (Patronen ym. 2014)
Henkilökohtaisen budjetoinnin kokeilu	Tampereella luotiin henkilökohtaisen budjetin toimintamalli omaishoidon tukeen ja kokeiltiin sitä käytännössä vuonna 2014. Pilotin raporttiin koottiin kokemuksia ja lainsäädännön kehitystarpeita. Johtopäätös kokeilussa oli, että "asiakkaan kannalta henkilökohtaisen budjetin hyötynä ovat nykyistä paremmin tarpeita vastaavat palvelut".	Henkilökohtaisen budjetin pilotointi tuotti tuloksia, joita on hyödynnetty esimerkiksi vammaisjärjestöjen vaikuttamis- ja kehittämistyössä. Malli on huomioitu myös asiakkaiden valinnanvapautta edistävässä valtionhallinnon valmistelutyössä, ja se on siirtynyt osaksi uutta sote-lainsäädäntöä.
Kansalaisten aktivointi (yleisesti) ja julkaisu-toiminnan kautta	Tavoitteena on lisätä kansalaisten aktiivista osallistumista ja vaikuttamista niin heitä itseään kuin heidän kotikuntaansa koskevaan päätöksentekoon. Keskeisenä yhteistyötahona toimi eläkeläisten etujärjestö EETU ry.	Katso taulukko 15 alla. Vanhusneuvostojen merkityksen korostaminen ja ikäihmisten innostaminen osallistumaan on parantanut vanhusneuvostojen näkyvyyttä niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Seminaarikiertueella ja EETU ry:n jäsenjärjestöjen lehdillä on ollut merkittävä rooli asian edistämisessä. Turun kaupunki on luonut ja vahvistanut ikäihmisten osallisuutta vahvistavaa toimintamallia ja sen leviämistä muihin suuriin kaupunkeihin.

Perustulokokeilu

Lähtökohdat

Perustulokokeiluun liittyvää kehittämistyötä toteutettiin Sitrassa vuodesta 2014 – joulukuuhun 2016. Sitra oli mukana Kelan johtamassa, eri tutkimuslaitoksien tutkijoista koostuvassa ryhmässä, jonka tavoitteena oli selvittää, miten perustulokokeilu kannattaa toteuttaa. Hanke toteutettiin osana valtioneuvoston vuoden 2015 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

Ennen selvitystä Sitra oli eri yhteyksissä puhunut perustulokokeilusta, esimerkiksi osana Sitran nuorten kurssia ja myöhemmin osana Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutusta. Sitran oma jäsenitys perustulokokeilun merkityksestä on esitetty liitteessä kolme.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Selvitystyön tavoitteena oli kartoittaa mallia, jolla perustulokokeilu voidaan toteuttaa. Kokeilun avulla puolestaan on mahdollista arvioida perustulon vaikutuksia eri väestöryhmissä ja tehdä kokonaisarvio kustannuksista.

Sitran hankkeen käyttöönotto tavoitteena oli tukea perustulokokeilua, joka antaa hyvän kuvan tulevaisuuden sosiaaliturvan kehittämismahdollisuuksista. Esiselvitys kokeilun mahdollisuuksista julkaistiin Sitran julkaisusarjassa ja toinen keskeinen toimintapide oli perustulohack-ratkaisujen kokeilu.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitran kontribuutioon perustulokokeilussa suhtaudutaan ristiriitaisesti. Eri toimijoilla on hieman erilaisia näkemyksiä siitä, kuka tai mikä toimija on toiminut katalyyttinä perustulokokeilun mahdollistamisessa. Perustulokokeilu on saanut osakseen erittäin paljon mediahuomiota, joka osaltaan selittää eri toimijoiden kiinnostusta nostaa esiin omaa kontribuutiotaan.

Haastattelujen mukaan Sitra sai aikaan sen, että perustulokokeiluun liittyvät asiat tulivat osaksi Sipilän hallitusohjelmaa. Käytännössä tällöin sekä Sitra että muut toimijat nostivat perustuloa aktiivisesti osaksi hallitusohjelman muodostamista. Haastateltavien mukaan hallitusohjelman laatimisvaiheen keskeiset sidosryhmät olivat jo paljon Sitraa aiemmin nostaneet perustulon esiin muun muassa osana keskustanuorten tulevaisuusohjelmaa.

Eryteisesti Sitran kyky nostaa asia poliittisen keskustelun agendalle nähdään haastatteluissa tärkeäksi. Toinen keskeinen Sitran kontribuutio oli esiselvityksen rahoitus. Varsinaisessa kokonaiskonsortion selvitystyössä Sitran on ollut haastattelujen mukaan pienempi. Muutamissa haastatteluissa esitettiin myös näkemys, että samantyyppinen kehitystyö olisi todennäköisesti tapahtunut ilman Sitran panosta.

Sitran vahvuudeksi perustulokokeiluun liittyen nähdään jatkuva ja aktiivinen keskustelun ”ylläpitäjän rooli”, joka on luonut kokoa asialle ikään kuin ”taustaviitekehityksen”.

TAULUKKO 15:

Perustulokokeilu -hankekokonaisuuden aikaansaannoksia.

Konsepti/aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Esiselvitys	Esiselvitys satunnaistettujen kenttäkokeiden mahdollisuuksista	Selvitys mahdollisti kokeiluasetelman luomisen prosessiin.
Konsortion selvitys perustulokokeilun toteutusvaihtoehtoista	Varsinainen selvitys perustulokokeilun toteuttamisvaihtoehtoista.	Perustulokokeilun myötä perustuslakivaliokunta hyväksyi satunnaistetun kenttäkokeen ensimmäistä kertaa (tai ensimmäisiä kertoja) Suomen historiassa.

Julkishallinnon johtamisohjelma

Lähtökohdat

Julkishallinnon johtamisohjelmaa toteutettiin vuosina 2010–2012. Ohjelma jäi suunniteltua lyhyemmäksi Sitran strategiauudistuksen vuoksi, mikä heijastuu niukkoina toteutettuina hankkeina. Ohjelman tavoitteena oli nostaa julkishallinto kansainväliseksi edelläkävijäksi sekä parantaa palveluiden laatua ja vastata paremmin kansalaisten tarpeisiin. Lisäksi tavoitteena oli parantaa liiketoiminnan kannattavuutta sekä luoda edellytyksiä uudelle liiketoiminnalle. Julkishallinnon sisällä oli tavoitteena rohkaista henkilöstöä innovoimaan ja miettimään uusia työnteon tapoja. Nimensä mukaisesti ohjelman puitteissa tavoiteltiin myös parempaa johtajuutta ja johtamisosaamista, joka mahdollistaisi kansalaisten ja henkilökunnan potentiaalin paremman käytön.

Taulukkoon 16 on tiivistetty Julkishallinnon johtamisohjelman keskeiset hankkeet.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Ohjelma jäi kesken. Ohjelman puitteissa ehdittiin käynnistää noin 50 hanketta, mutta näiden tuloksista ei ehditty viestiä eikä viedä exit-strategioita käytäntöön. Näin ollen pitkän tähtäimen vaikuttavuustavoitteiden toteuttaminen on jäänyt vajaaksi suhteessa ohjelman lähtötavoitteeseen ja tässä arvioin-

nissa voidaan lähinnä tarkastella ohjelman aikana toteutettuja toimenpiteitä.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

LATU-hankkeessa tehdyn ulkoisen arvioinnin (HMV PublicPartner Oy, 2014) mukaan vaikutukset työhyvinvointiin ovat vaikeasti todennettavissa etenkin hankekauden päättyessä. Tämän arvioinnin yhteydessä haastatellut kunnat kuitenkin tunnistavat selkeän muutoksen kuntien toimintavoissa ja henkilöstölähtöisyyden kehittymisen. LATU-hankkeen myötä henkilöstö alkoi itse aktiivisesti kehittää toimintatapoja. Hankkeen ansiosta kunnissa omaksuttiin uusia ajattelutapoja kuten ns. lean-ajattelua. Sitran rooli LATU-hankkeessa ja sen aikaansaamissa muutoksissa nähtiin muutoksen nopeuttajana ja vaikuttavuuden kasvattajana. Haastateltavat kuvaavat, että jotakin samansuuntaista olisi kuitenkin tehty kunnissa, mutta Sitran mukaan tulo nopeutti muutosta sekä asetti muutokselle kunnianhimoisemmat ja kokonaisvaltaisemmat tavoitteet. Kunnilla oli tyypillisesti enemmän euromääräisiä tavoitteita projektille, sillä osan mukaan lähteneiden kuntien taloudellinen tilanne oli varsin vaikea. Muutos toimintatavoissa on ollut pysyvä; haastateltavat kuvaavat, että LATU-työskentelyn aikana aloitetut käytännöt kuten mittarointitavat, viikkopalaveri tai

TAULUKKO 16:

Julkishallinnon johtamisohjelman hankekokonaisuudet

Aihe	Hankekokonaisuudet
Konserniohjauksella ketteryyttä valtionhallintoon	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta - Valtion konsernijohtoon vaativa mutta mahdollinen tehtävä (Sitra 2010) • Henkilökierron opas valtionhallinnolle
Ihmiskeskeinen palvelujen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kylä kaupungissa -hanke • Uusvanha kyläyhteisö -hanke • Koukkuniemi 2020 • Liikennerevoluutio
Uudistuva johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> • Kohti uuden sukupolven organisaatiota, esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta -raportti • TEDI-konsepti • Johtamisen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin mallintaminen ja kehittäminen Espoon koulutoimessa • LATU • Julkinen johtajuus -barometri • Tulevaisuuden kannustinjärjestelmät -hanke

yhdyshenkilöverkostot ovat edelleen aktiivisessa käytössä. Vaikka käytännön työ toimii hyvin, toivoi osa haastateltavista Sitran puolelta tiiviimpää yhteistyötä ja tukea myös hankkeen jälkeen esimerkiksi kuntien verkottamisen osalta.

Koukkuniemi 2020 –hanke onnistui keskeisissä tavoitteissaan; hankkeen puitteissa syntyi englantilaisen mallin mukaisesti uusi yhteiskunnallinen yritys ja sen soveltuvuudesta kunnallisten palveluiden tuottamiseen saatiin positiivisia kokemuksia. Uusi yritys, Kontukoti, on onnistunut

tavoitteissaan luoda uudenlaisia toimintamalleja ja johtamista. Yksikkö on muun muassa valittu Suomen parhaimpien hoitokotien joukkoon vuonna 2017. Yksikön toiminta on vahvasti paitsi asiakas- niin myös henkilöstölähtöistä.

Kokonaisvaikuttavuus syntyi uusien ajattelu- ja toimintamallien tuomisesta kuten henkilöstön roolin kasvattamisesta sekä toimijoiden yhteen saattamisesta. Sitran taloudelliset resurssit mahdollistivat toiminnan laajentamisen ja vaikutustavoitteiden noston kunnianhimoisemmiksi.

TAULUKKO 17:

Julkishallinnon johtamisohjelman aikaansaannoksia

Aihe tai toimenpide	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Koukkuniemi 2020	<p>Asukkaiden sitoutuminen – parantunut kyky vastata paikallisiin tarpeisiin ja ratkaisuihin, tavoitteena tukea asukkaiden osallistumista palvelujen suunnitteluun ja tuotantoon</p> <p>Innovaatiot – tulosten hankinta toimintojen hankinnan sijaan on vähemmän ohjaavaa. Tuottajalla on vapaus kehittää ja toteuttaa uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaista paikallisia tarpeita muun muassa lisäämällä mahdollisuuksia yhteistuotantoon.</p> <p>Parempaa paikallista oppimista – paikalliset toimijat tunnistavat paikalliset tarpeet. Parempi ymmärrys siitä, mikä toimii ja mihin resursseja tulisi suunnata</p> <p>Säästöjen saavuttaminen – mahdollisuus laskea palvelutasoa siellä, missä tulokset on saavutettu, paremmat mahdollisuudet keskittyä palveluihin, joissa kysyntä ja tarpeet kasvavat.</p> <p>Hankkeen myötä syntyi uusi yhteiskunnallinen yritys, Kontukoti.</p>	<p>Havula-pilottiosastolla työskennelleet kokevat toimintapojen muuttuneen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntyneen.</p>
LATU-hanke	<p>LATU-hanke on edistänyt aikaisemmin päätettyjen kehitystoimenpiteiden läpivientiä ja taloudellisia jo todennettavia hyötyjä on syntynyt yksittäisten kehitystoimenpiteiden kautta.</p> <p>Merkittävimpanä hyötynä ensimmäisen kehittämiskierroksen jälkeen nähtiin kehittämisprosessin itsensä käyttöön- otto ja laaja-alaisen kehittämiskulttuurin edistäminen.</p> <p>Latu-hanke jatkunut, vaikka ohjelma päättynyt. Menetelmiä levitetään nyt Kuntaliiton kautta.</p>	<p>Sitralaisten haastatteluissa korostuu positiivinen näkemys; tuottavuus kasvanut yhdessä henkilöstön hyvinvoinnin kanssa.</p> <p>Kuntien mukaan toimintatavat muuttuivat aidosti; henkilöstö otti vastuuta kehityksestä, mikä oli selvä muutos aiempaan johtajavetoisuuteen.</p>

Kuntaohjelma

Lähtökohdat

Kuntaohjelmaa toteutettiin Sitrassa vuosina 2009–2012. Ohjelman suunnitteluvaiheessa (2007) keskityttiin erityisesti PARAS -hankkeen mukaisiin kuntaliitoskuntiin ja kuntiin, jotka olivat jo käynnistäneet tai käynnistämässä suuria muutosprosesseja. Vuoden 2009 syksyn strategiaprosessin yhteydessä rajausta kuitenkin laajennettiin koskemaan koko kuntakenttää ml. kuntayhtymät, sairaanhoitopiirit sekä kuntien vaikutuspiirissä olevat yritykset ja yhteisöt.

Kuntaohjelmassa kehitettiin kuntien palvelutuotantoa ja uudistettiin niiden palvelurakenteita aiempaa asiakaslähtöisemmiksi. Ohjelman tavoitteena oli kehittää kuntia vastaamaan paremmin kansalaisten hyvinvointipalveluiden kysyntään, turvaamaan julkisen talouden kestävyys sekä mahdollistamaan kuntalaisten valinnan- ja vaikutusmahdollisuuksia. Keskeisiä keinoja olivat muun muassa tilaaja-tuottaja-mallin kehittäminen, palvelujärjestelmän kehittäminen, muutos-

johtaminen, hankintatoimi sekä kuntien ICT-järjestelmien kehittäminen.

Kuntaohjelman puitteissa toteutettiin terveydenhuollon ns. Katira-malli. Sen keskeisiä konsepteja olivat Terveyskioski ja palvelusetelit. Kuntaohjelman aikana Sitra myös kehitti liiketoimintasuunnitelmat kuntien palvelukeskuksille, jotka myöhemmin kehittyivät julkishallinnon johtamisohjelman alla Tieraksi ja Taitoaksi.

Taulukkoon 18 on tiivistetty aiheittain Kuntaohjelman keskeiset hankkeet.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Kuntaohjelman keskeisinä tuloksina pidetään ohjelman loppuraportin valossa kuntatoimijoiden kokoamista yhteistyöhön sekä kuntien palvelurakenteen muutoksen käynnistämistä, joka on johtanut toiminnan tehostumiseen sekä kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien kehittymiseen muun muassa palvelusetelien ansiosta. Ohjelman myötä on syntynyt liiketoimintaa kuntapalveluiden markkinoille.

TAULUKKO 18:

Kuntaohjelman keskeiset hankkeet.

Aihe	Hankekokonaisuudet
Kuntalaisen valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluseteli-hanke
Kuntien palvelukeskuskonseptin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintasuunnitelmat kuntien palvelukeskuksen perustamista varten: Kuntien Palvelukeskus KPK ICT Oy tietotekniikkaan ja Kuntien Palvelukeskus KPK THH Oy henkilöstö- ja taloushallintoon
Tuote- ja kustannuslaskennan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntamaisema Oy
Kuntien muutosjohtamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistuva kunta – ohjelma ja Kunta MBA opinnot 2010 - 2013
Kansainvälisten kokemusten välittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Terveyskioski • Sirius-projekti, Potilastietojärjestelmäselvitys
Terveystaltion toteuttaminen ja toimivan klusterin luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö SADe-hankkeiden kanssa • Taltioni
Terveydenhuollon rahoitusjärjestelmän uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • KATIRA-malli

TAULUKKO 19:

Kuntaohjelman aikaansaannoksia.

Konsepti	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Terveyskioski	<p>Terveyskioskeja oli ohjelman päättyessä: Terveyskioskit ovat toiminnassa Ylöjärvellä, Lahdessa (2 kpl), Kotkassa (2 kpl) ja Orimattilassa. Helsingin Itäkeskuksessa toimii Terveyspysäkki, Kuopiossa kauppakeskus Aapelissa Terve Kuopio Kioski ja Varkaudessa Kauppakadulla Hyvinvointi Ankkuri.</p> <p>Terveyskioskin toimintamalli edesauttaa kokeilu- ja tutkimushankkeiden mukaan terveydenhoitojärjestelmän palvelurakenteiden uudistamista, kuntatalouden hallintaa, edistää riskiryhmien aikaista tavoittamista sekä parantaa kuntalaisten asiakaskokemusta ja lisää työtyytyväisyyttä. Terveyskioskit toiminta on avannut matalan kynnyksen asiakaslähtöisen toiminnan käyttökelpoisena toimintamallina kuntakentällä ja laven- tanut ajattelua muidenkin palvelujen kehittämiseen uudelta pohjalta.</p> <p>Terveyskioskit toimintaa on jatkettu kunnissa, ja esimerkiksi Ylöjärvellä on rinnalle perustettu myös perhekioski, jota on viety mm. hallituksen kärkihankkeen lapen tiimoilta eteenpäin.</p>	<p>Terveyskioskit toiminta on vakiinnutettu kokeilukunnissa. Terveyskioskit eivät kuitenkaan ole levinneet uusiin kuntiin odotetulla tavalla.</p> <p>Käyttäjät ovat tyytyväisiä saata- vaan terveysterveyskioskien palveluun ja kokevat arvioinnin perusteella oman käsityksensä terveydentilastaan parantuneen.</p>
Palveluseteli-pilotti.	<p>Palvelusetelihanke oli osaltaan muuttamassa kansalaisten asennoitumista positiiviseksi valinnanvapautta kohtaan suhteessa valinnanvapauteen. Hankkeen alussa esiin noussut voimakas muutosvastarinta vaihtui hankkeen loppua kohti kehittämis- ja käyttöönottoinnostukseksi.</p> <p>Hanke toi voimakkaasti esille tasa-arvoa korostavat hinnoittelumallin ns. hintakattomallin.</p> <p>Palvelusetelin käyttöönotto ja setelin kehittäminen on jatkunut 2012 nopeasti ilman Sitran taloudellista tukea.</p>	<p>Haastateltavien mukaan toiminta jatkuu edelleen esimerkiksi HUSissa ja on laajentumassa lasten päiväkirurgiaan. Käyttäjistä yli 90% on tyytyväisiä palveluun. Yli 30 000 palveluseteliä käytetty.</p> <p>STM:ssä palvelusetelikokeilut käynnistyneet palvelut asiakaslähtöisiksi –hankkeessa vuoden 2016 alussa.</p> <p>Ohjelman päättyessä 109 organisaatiota käytti palveluseteleitä. Toukokuussa 2015 Kuntaliitto arvioi kyselyynsä perustuen, että palvelusetelit ovat käytössä kolmessa neljästä Manner-Suomen kunnasta.</p>
KATIRA-malli	<p>Kuntaohjelma teki vuonna 2010 aloitteen terveydenhuollon uudesta rahoitusmallista keskustelun avaukseksi seuraavan hallitusohjelman laatimista varten. Kuntaohjelmassa laadittiin ja esiteltiin Suomelle uusi terveydenhuollon ohjaus- ja rahoitusjärjestelmä yhdistelemällä sekä Suomessa että muissa maissa esillä olleita uudistusehdotuksia. Ehdotukseen poimittiin Suomen ongelmia parhaiten ratkaisevat uudistukset ja uudella mallilla pyrittiin löytämään ratkaisu nykyjärjestelmän suurimpiin ongelmiin. Terveydenhuollon rahoitusjärjestelmän uudistustyö jatkui Sitrassa osana Elinvoimainen kansalainen ja kannustavat rakenteet – teema-alueen toimintaa.</p>	<p>Ohjelman päättyttyä Katira-malli oli käytössä 20:ssä kunnassa.</p> <p>Rahoitusmallin uudistamistyö on jatkunut ja laajentunut sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus –avainalueen puitteissa. Tämän myötä ovat syntyneet sote-tietopaketti (entiset palvelupaketit).</p>

Kuntaohjelman puitteissa tehdyt toimenpiteet ovat sisäisen arvioinnin mukaan olleet aikataulussa sekä vaikuttavuudeltaan tavoiteltuja. Kuitenkin muutama vuosi kuntaohjelman päättymisen jälkeen osa hankkeista kuten terveyskioskit eivät ole löytäneet jatkajaa, minkä vuoksi konsepti ei ole levinnyt kaikkiin kuntiin odotusten mukaisesti.

Taulukkoon 19 on koottu konseptikohdattaiset havainnot vaikuttavuudesta.

Lisäksi ylläolevien lisäksi kuntaohjelman myötä ovat syntyneet Tiera ja Taitoa, jotka toimivat kuntakentän tukena ja ovat kuntatöimijöiden omistuksessa. Taltioni puolestaan toimii osuuskuntaperiaatteella.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Haastateltavat kuvaavat Sitran roolia nopeuttavaksi ja mahdollistavaksi. Esimerkiksi **palvelusetelikokeilussa** aloite hankkeeseen tuli Sitralta ja haastateltujen mukaan tässä mittakaavassa pitkälti mahdollinen Sitran huomattavien taloudellisten ja ajallisten panostusten ansiosta. Myöhemmin palvelusetelikokeilussa Sitran rooli on myös ollut

asian jatkokehittäjä ja eteenpäin viejä. Palvelusetelit on otettu laajasti käyttöön, minkä lisäksi aihe on integroitu sosiaali- ja terveysministeriön kärkihankkeeseen Palvelut asiakaslähtöisiksi. Haastatteluissa nähdään, että Sitran tekemä aiempi työ on ollut keskeisessä roolissa konseptin leviämässä kansalliselle tasolle.

Terveyskioski-kokeilussa Sitra oli myös vahvasti käynnistävänä roolissa. Terveyskioskien osalta jatkokehitys on kuitenkin jäänyt kunnille, mikä on hidastanut konseptin leviämistä. Haastatteluiden mukaan uusia terveyskioskeja ei juuri ole syntynyt, mutta aiemmissa kokeilukunnissa toiminta on vakiintunut, ja kunnat hyödyntävät vertaisverkostoaan kehittämiseen ja kokemusten vaihtoon. Kunnat kuitenkin olisivat toivoneet Sitralta jonkinlaista tukea pidemmälle aikavälille. Terveyskioskien tulevaisuus sote-uudistuksen jälkeen on epäselvä, sillä terveyskioskit ovat nykyisin vahvasti kytköksissä terveyskeskustoimintaan. Kunnat kuitenkin pitäisivät luontevana kioskitöiminnan jatkamista kunnissa.

Sitran tekemä työ on ollut keskeisessä roolissa palvelusetelikonseptin leviämässä kansalliselle tasolle.

Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen

Lähtökohdat

Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen avainalueella toteutettiin Sitrassa aikavälillä 26.10.2012 – 30.6.2015. Avainalue edisti tietojen käyttöä, julkisen datan avaamista ja siihen perustuvan liiketoiminnan syntymistä. Avainalueen keskeinen tavoite oli luoda kansallinen toimintaympäristö, jossa on mahdollista luoda uusia ja kehittää olemassa olevia palveluja, joilla lisätään kansalaisten omaehtoisuutta ja aktiivisuutta huolehtia omista asioistaan. Toimintaympäristö muodostuisi kaikkien osapuolien hyödynnettävissä olevista ratkaisuista; palvelu-

väylästä, yhtenäisestä asiakasrekisteristä, tunnistamisratkaisuista sekä palveluväylää hyödyntävistä palveluista

Sitra rooli avainalueella oli tuoda yhteen pirstaloituneen kentän eri toimijat ja edistää hankkeillaan laajaa yhteistyötä sekä yksityissektorin että julkishallinnon kesken. Lisäksi tavoitteena oli osoittaa palveluväylän hyödyt kokeilujen avulla. Avainalueen tavoitteita edistettiin myös ICT2015-töyn kautta.

Keskeisiä hankkeita olivat palveluväylän (X-Road) pilotointi Lahdessa ja Espoossa sekä kansallisen tunnistamisen toimintamallin kehittäminen. Lisäksi toteutettiin muun

TAULUKKO 20:

Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen avainalueen hankkeet.

Aihe	Hankekokonaisuudet
Palveluväylä	<ul style="list-style-type: none"> • Esiselvitys väyläratkaisun hyödyntämisestä terveydenhuollon tiedonhallinnassa • Palveluväylän kustannus-hyöty-analyysi • Selvitys web-kertomuksesta • Espoon ja Lahden pilotit
Tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitys tunnistusosuuskunnan perustamisesta • Valtiovetoisen tunnistusratkaisun suunnitteleminen
Reaaliaikainen talous	<ul style="list-style-type: none"> • RTE-ohjelman ja TARU-hankkeen ohjausryhmätyöskentely ja muu yhteistyö, ml. TEM ja Suomen pankki, 2013-2015. • Tulorekisteriä ja sen toteuttamishankkeen asettamista koskeva suunnittelutyö

muassa asiakasrekisterien ja -tietojen GAP-analyysi. Taulukkoon 20 on tiivistetty avainalueen keskeiset hankkeet ja niiden puitteissa tehdyt toimenpiteet.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Avainalueen toimien ja selvitysten myötä on käynnistynyt hankkeita, jotka ovat tuottaneet uusia palveluratkaisuja sekä heijastuneet lainsäädäntöön. Palveluarkkitehtuurin ja erityisesti palveluväylän edellyttämät muutokset kartoitettiin valtiovarainministeriön selvityksessä, ja lainsäädäntötyö eteni vuonna 2015 avainalueen päättyessä. Vuonna 2017 palveluväylä on ollut käytössä kahden vuoden ajan.

Kansallisen tulorekisterin toteutushanke käynnistyi marraskuussa 2014. Tulorekisterin reunaehdot, aikataulu ja toteutuksen keskeiset piirteet on määriteltä ja sen on määrä käynnistyä vuoden 2019 aikana. Tavoitteena on, että tulorekisterin käyttö laajentuisi vaiheittain 2020-luvun alussa. Tulorekisteriä vie tällä hetkellä eteenpäin Verohallinto ja suunnitelmissa on Verohallinnon toiminen vastuuviranomaisena myös käyttöönoton jälkeen.

Sähköisen asunto-osakerekisterin ja -kaupan hankesuunnitelma on tekeillä ja Sitran tukema sidosryhmäyhteistyö on vienyt asiaa huomattavasti eteenpäin. Hanke on integroitu hallituksen kärkihankkeeseen Digitalisoidaan julkiset palvelut. Vuosina 2016–2019 toteutettavan hankkeen omistajataho on maa- ja metsätalousministeriö.

Sähköisen asunto-osarekisteri -palvelun tarkoituksena on koota erilaisia tietoja ja palveluja asiakkaan kannalta yhtenäiseksi palvelukokonaisuudeksi.

Kansallinen varmenne on edelleen valmisteluvaiheessa kesäkuussa 2017. Hanketta toteutetaan KaPAN puitteissa valtiovarainministeriön ohjauksessa, mutta toteuttajana toimii Väestörekisterikeskus. Työryhmä valmistelee mallin sekä sen vaatimat lainsäädäntömuutokset. Työtä tehdään julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä.

Muilta osin tietojen rakenteistaminen ja tietovarastojen rajapintojen standardointi näyttää haastavalta, koska toimenpiteitä ei ole käynnistynyt riittävästi.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Kokonaisvaikutavuuden kannalta on ollut keskeistä sidosryhmäyhteistyö, josta Sitra sai kiitettävän arvion sidosryhmäkyselyssä. Sitra on avainalueen puitteissa fasilitoinut työskentelyä ja tuonut eri toimijoita yhteen, osittain epätyypillisiäkin yhteistyökumppaneita, kuten julkisen sektorin ja ICT-alan yritykset. Kehitystyössä nähtiin keskeisenä myös toimijoiden mukaan ottaminen tutustumaan Viron X-Road -ratkaisuun ja Viron esimerkin hyödyntämisen. KaPAN keskiössä on ollut yhteys Viroon ja Viron kokemuksista oppiminen, mutta osa haastateltavista olisi silti kaivannut vielä laajempaa kansainvälistä yhteistyötä.

TAULUKKO 21:

Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen -avainalueen aikaansaannoksia.

Aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Palveluväylä	<p>Avainalueen toiminnan ansiosta sähköisen asiointin ja uusien palvelujen kehittämiseksi on syntymässä suotuisa toimintaympäristö. VM ja VRK ovat käynnistäneet keskeiset infrastruktuurihankkeet: palveluväylä, tunnistaminen, roolien- ja valtuutustenhallinta ja palvelunäkymät</p> <p>Avainalueella toteutettiin muun muassa selvitys palveluväylän tietoturvasta, kustannus-hyötyanalyysit palveluväylästä ja tulorekisteristä ja gap-analyysi asiakastietokannasta. Seminaareja ja työpajoja järjestettiin sidosryhmille yhteensä 14 kappaletta.</p> <p>ICT- ja tietohallintoasioissa on perinteisesti tehty hyvin vähän yhteistyötä eri ministeriöiden välillä, valtion ja kuntien välillä tai muiden yhteisiä intressejä omaavien organisaatioiden välillä. Selvitysten ja seminaarien avulla eri sidosryhmät ovat tulleet tietoisiksi yhteisen tekemisen ja koordinaation hyödyistä ja tarpeesta.</p> <p>Palveluväylään liitetään perustietovarantoja ja sen toteutus hanke etenee VM:ssä.</p> <p>KaPa-ohjelma ja KPA-hankkeet ovat käynnissä ja ensimmäisten perustietovarantojen liittäminen palveluväylään on käynnissä. Toimialakohtaisia ja alueellisia ratkaisuja ei enää suunnitteilla, esim. kunnissa tai sote-sektorilla. Yhteinen näkemys on saavutettu.</p>	<p>Haastateltavien mukaan Kapa-ohjelma etenee hyvin; palvelut on saatu tuotantoon ja käyttöönotto on menossa. Seuraava haaste on, miten saadaan palvelut laajamittaisesti käyttöön ja kansalaisten saataville.</p> <p>Kiinnostusta kansalaisten oikeuksiin hyödyntää tietojaan on paljon, niin kansalaisten kuin kuntien ja palveluntuottajien keskuudessa.</p> <p>Haastateltavien mukaan kapa vaikutukset heijastuneet laajalle; lainsäädäntöön, palveluihin sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun.</p>
Kansallinen varmenne	<p>Hallituksen esitys luottamusverkostoon perustuvasta tunnistusratkaisusta on hyväksytty eduskunnassa. Yhteistyötahojen kesken kuitenkin erilaisia näkemyksiä tunnistusratkaisun toimivuudesta. Epäselvää liittyytkö kaikki nykyiset tunnistuspalvelun tarjoajat luottamusverkostoon. Ratkaisun toteutus kuitenkin etenee KaPA-ohjelmassa.</p>	<p>Käytössä esimerkiksi Kelan palveluissa; vaikuttaa suoraan kansalaisten arkeen, vaikka kaikki eivät välttämättä ole mahdollisuudesta tietoisia. Suurempi media-kampanja alkamassa.</p>

Sitra on ollut vauhdittajan ja käynnistäjän roolissa. Haastateltavien mukaan kansallinen ratkaisu ei olisi edennyt ilman Sitraa. Avainalueen loputtua ja Sitran jäätyä taka-alalle ja hankkeen siirryttyä virkamiesten vastuulle on fokus erään haastateltavan mukaan sumentunut ja edistyminen hidastunut. Sitra on kuitenkin edelleen mukana strategisessa johtoryhmässä.

Kansallisen palvelumallin etenemisellä on laajalle säteileviä vaikutuksia. KaPan myötä on herännyt tarve päivittää lainsäädäntöä tiedonhallinnan osalta ja tämä työ on edelleen

käynnissä. Lainsäädännön lisäksi kyseessä on laajempi yhteiskunnallinen keskustelu siitä, onko sähköisten palveluiden käyttö velvoittavaa. Linjaus sähköisten palveluiden käytöstä on edelleen auki.

Toteutuessaan laajamittaisesti kansallinen arkkitehtuuri luo alustan kehittää yksilöllisiä palveluita ja ihmisten arkea vahvistavia palveluita. KaPan toteutumisen myötä kansalaisten toimijuus voi lisääntyä, sillä se tarjoaa kansalaisille mahdollisuudet valvoa omien tietojensa käyttöä ja muuttaa palveluita kohti palveluyhteiskuntaa.

Hyvinvointia tiedosta*Lähtökohdat*

Hyvinvointia tiedosta –avainaluetta toteutettiin Sitrassa aikavälillä 26.10.2012 – 31.12.2015.

Hyvinvointia tiedosta –avainalueen keskeisenä tavoitteena oli edistää terveydenhuollon painopisteen siirtymistä sairauksien hoidosta ennaltaehkäisyyn, varhaiseen puuttumiseen ja omasta terveydestä huolehtimiseen sekä elämäntapavalintoihin. Avainalue pyrki tekemään yksilöstä aidosti osan terveysyhteisöä. Ammattilaisten ja kansalaisten asenteisiin vaikuttaminen, toimintatapojen muutos ja ymmärryksen lisääminen digitaalisia palveluja kohtaan oli yksi avainalueen suurimmista tavoitteista ja vaikeimmista tehtävistä.

*Sitra on fasilitoinut
työskentelyä ja tuonut yhteen
osittain epätyypillisiäkin
yhteistyökumppaneita.*

Avainalueella kehitettiin omahoito- ja genomitietoon perustuvia digitaalisia palveluja kansalaisille elämänkaaren eri vaiheissa sekä toimintamalleja terveyden edistämiseen ja sairauksien ehkäisemiseen uuden ajattelutavan edistämiseksi. Kokeiluhankkeissa omat terveys- ja hyvinvointitiedot pyrittiin saamaan kansalaisen omaan hallintaan oman terveytilin kautta sekä integroimaan uudet palvelut terveydenhuollon arjen toimintaan (=integroitu omahoito).

Ihmisen arkeen tuotiin käyttäjystävällisiä sähköisiä omahoitopalveluja, jotka tukivat yksilön ja hänen läheistensä hyvinvointia ja terveyttä. Palvelut ja mallit integroitiin terveydenhuoltoon saavutettavien terveyshyötyjen varmistamiseksi ja terveydenhuollon kustannussäästöjen maksimoimiseksi.

Tehtävänä oli myös lisätä keskeisten sidosryhmien ymmärrystä siitä, että Suomessa on erinomaiset mahdollisuudet olla yksi henkilökohtaistetun terveyden edellä-

kävijämaista erityisen genomiosaamisemme ja erikoislaatuisten perimämme ansiosta.

Avainalueen sisällöille on Sitran analyysissä esitetty useita jatkajia:

- A.** Sitran Hyvinvoinnin palveluoperaattori –avainalue osittain jatkaa avainalueen käynnistämää työtä.
- B.** Tekesin Terveyttä Biteistä –ohjelma, joka käynnistyi vuonna 2015, on jatkanut samojen aiheiden kehittämistä.
- C.** Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut eli hallituksen ODA-kärkihanke 2016
- D.** Hankkeen puitteissa käynnistettiin myös Health Tuesday –konsepti, jota Tekes jatkaa.

Avainalueella toteutettiin laaja joukko hankkeita, jotka jaettiin viiteen kategoriaan ja hankekokonaisuus on kuvattu taulukossa 22.

Avainalueella on toteutettu erittäin paljon erityyppistä toimintaa ja sen tulokset sinänsä ovat olleet merkittäviä. Tässä esitetään eräitä arvioinnin näkökulmasta keskeisiä tuloksia ja vaikutuksia.

Avainalueen loppuraportissa todetaan, että omahoitopalvelujen ja genomitiedon hyödyntämisen yleistymisen on lisännyt niiden suosiota. Toisaalta PRIOR Consultingin vuonna 2015 tekemässä avainalueen loppuarvioinnissa on myös kriittisiä havaintoja tätä kohtaan.

Kokonaisvaikutuksina Sitran teettämässä arvioissa nähdään, avainalueelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, että avainalueen myötä terveydenhuollon kustannusvaikuttavuus on parantunut uusien palvelujen vaikutuksesta. Sähköisten omahoitopalvelujen ja genomitiedon käyttö on alentanut terveydenhuollon kustannuksia selvästi / hidastanut kustannusten nousua selvästi valituilla kokeilualueilla.

- 1.** Omahoitopalvelut ja uudet palvelukonseptit mahdollistavat terveydenhoidon ammattilaisten keskittymisen hoitotyöhön sekä vähentävät fyysisiä ja turhia käyntejä.
- 2.** Fyysisten asiakaskäyntien määrä on laskenut kokeilualueilla, vaikka asiakas-kontaktien määrä on kasvanut.

TAULUKKO 22:Hyvinvointia tiedosta
-avainalueen hankkeet.

Aihe	Avainalueella toteutetut yksittäiset hankkeet
Omahoitohankkeet, kansalaisten ja ammattilaisten asennemuutos	<ul style="list-style-type: none"> • HYKE-hanke; hyvinvointiasemakokeilu ja ammattilaisten asennemuutos • Diabetes-omahoitoselvitys ja Potilasvideot nettiin-kokeilut, 2013 • Sähköinen äitiyskortti-pilotti Tampereella sekä lasten ja nuorten • Kansalaisten asenneselvitys omahoidosta ja digitalisaatiosta, 2013 • elämäntaitohanke ysiluokkalaisille, 2013–2014 • Silmätautien palvelusetelin digitalisointi ja omahoito-ohjeistus (HUS) • Nuoret Lääkärit ry:n ja FIMMin yhteistyöhanke vastavalmistuneille lääkäreille 2015–2016
Virtuaalikeskus ja ODA	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuaalikeskus, konsepti omahoidon kansalliseksi käyttöönottamiseksi, 2013-2015 • Hämeenlinnan minun terveyteni.fi –palvelu –hankkeet • Otometri-korvatulehdusten kotimittauskokeilu oululaisissa lapsiperheissä • Lääkärin etäkonsultaatio-kokeilu (YTHS+Meedoc), • ODA Omahoidon digitaaliset arvopalvelut-hanke virtuaalikeskus-konseptin kansalliseksi levittämiseksi, määrittelytyö ja vaikuttavuusarvio
Genomihankkeet	<ul style="list-style-type: none"> • Kansalaisten ja lääkärin asenneselvitykset genomitiedon hyödyntämisestä 2013–2014, 2015 • Kansallinen genomistrategia, 2014-2015 • Genomistrategian toimeenpanosuunnitelma, 2015 • Kardiokompassi-työkalu oman perinnöllisen sydän- ja verisuonitautiriskin arviointiin 2014–2015 • Kardiokompassin laajennus 2015, Familiaalinen hyperkolesterolemia on yhden geenin virheen aiheuttama rasva-aineenvaihduntasairaus. Sairaus on yksi yleisimmistä perinnöllisistä sairauksista (esiintyvyys 1:500). • Genomiikka osana lääkärin työtä. Genomiikan uusi opintokokonaisuus toteutettiin pilottina keväällä 2015 yhteistyössä FIMMin ja Helsingin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan kanssa • Genomiikka kansalaisille – Genetic Me-elokuva- ja keskusteluillat yhteistyössä DocPoint ry:n kanssa, 2015, uusinta tammikuussa 2016 • Palveluoperaattori-avainalueen suunnitelman alustava versio
Terveysteknologia- ja lifescience-yritysten kehityshankkeet	<ul style="list-style-type: none"> • Health 2.0 –konsepti, 2013, 2014 • Health Tuesday –konsepti, 2014 • Wellbeing Booster- työterveyskonsepti, 2014-2015 <ul style="list-style-type: none"> • Arctic 15 –terveysteknologia-konsepti, 2015 • Slush & Healthtrack 2013, 2014 ja 2015 • HealthPitch Evenings hosted by FiBAN & Sitra, 2014-2015 • BioIT konferenssi- ja verkottumismatka Bostoniin 2014 (Sitra & Tekes)
Avoin data ja pelillistäminen terveyden edistäjänä	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit-kilpailu, 2013 • Koodi 2016-opas, 2014 • Elämäntaito 2020-materiaalit ja pelit, 2014-2015 • Apps4Finland-kilpailu, Datademo-kokeilut 2014-2015 • HRI-konseptin kansallistaminen, 2013, 2014

Edellä mainittujen esimerkiksi avainalueen genomityölle on asetettu vaikuttavuustavoitteita liittyen kansalaisiin kohdistuviin vaikutuksiin. Näitä ovat esimerkiksi seuraavat:

1. Omahoitopalvelut ja genomitiedon yleistyminen käyttö ovat vaikuttaneet siihen, että preventiivinen terveydenhoito on yleistynyt selvästi 10 vuodessa 2023 loppuun mennessä. Mittarina THL:n tilastot
2. Terveydenhoidosta on tullut ennakoivampaa ja yksilöllisempää. Muutos edesauttaa kroonisten sairauksien välttämistä ennakoinnilla ja tuo potilaille yksilöllisempiä ja tehokkaampia hoitoja. Mittarina muun muassa elämänlaadun paraneminen.

Tavoitellun vaikuttavuuden pitkän aikajänteen vuoksi niiden toteutumista ei voida tämän arvioinnin puitteissa vielä todentaa. Taulukkoon 23 on koottu keskeiset havainnot.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta Virtuaalikelinikka ja ODA-hankkeen työssä keskeinen lopputulos haastateltujen mukaan oli se, että löydettiin kansallinen yhteinen näkemys, joka saatiin vietyä kärkihankkeeksi. Tässä yhteydessä Sitran määrätietoinen työ, rahoittajana toimiminen ja itsenäinen rooli tiiviissä yhteistyössä valtionhallinnon kanssa nähtiin tärkeäksi. Haastatellut toimijat näkevät, että ilman Sitran roolia taustatyön toteuttajana samantyyppinen kansallinen projekti olisi varmasti syntynyt, mutta huomattavasti hitaammin sillä kehitystä olisi haitannut kansalliset rakenteet, muiden rahoittajien hitaus tai eri rahoittajien roolien epäselvyys.

Haastatteluissa nähdään, että Sitran avainalueella tekemä työ, esimerkiksi ODA-hankkeen valmistelu, on juuri tätä keskeistä kansallisten palvelujen kehittämistä tukevaa työtä. Kehittämisen näkökulmana on ihmisen itsearviointikykyyn ja oman

tilanteen seuraamisen ja ylläpidon vahvistaminen. Sitra toimi rahoittajana määrittelytyössä sekä konseptin levittämisessä kansalliseksi. ODA-hanke on yksi vastaus kansallisten palvelujen kehittämisen suuntaan. Alueet, jotka muuten olisivat olleet kehittämässä samantyyppisiä asioita, tekivät ne nyt yhdessä ja samaan suuntaan. Haastateltavat luonnehtivat tätä kehittämisen paradigman muutokseksi terveydenhuollossa.

Genomityö nähdään Sitrassa yhdeksi keskeiseksi avainalueen toiminnan vaikutukseksi. Sitran työn suora vaikutus on, että Suomeen perustetaan Genomikeskus. Hallitus on varannut 17 miljoonaa euroa vuosina 2017 – 2020 Genomikeskuksen, biopankkien ja Kansallisen syöpäkeskuksen rahoittamiseen. Sitran genomityötä ja sen kontribuutiota on hahmotettu liitteessä 4 esitetyssä Sitran analyysissä.

Haastatellut sidosryhmät luonnehtivat Sitran sidosryhmäyhteistyötä genomistrategian yhteydessä vahvaksi. Toisessa haastatteluyhteydessä, laajemmin, mutta myös genomistrategiaan viitaten Sitran toiminta ”ystävällisesti ja määrätietoisesti painostaen” nähtiin keskeiseksi tavaksi toimia. Myös päättävävaikuttamisen tavat nähtiin merkityksellisiksi.

Sekä aiemmassa Prior Oy:n vaikuttavuus selvityksessä että tämän arvioinnin haastatteluissa korostui näkemys, jonka mukaan Sitran kontribuutio on syntynyt nimenomaan yhteisen näkemyksen syntymisestä. Tiivis sidosryhmäyhteistyö ja aktiivinen yhteydenpito ja mediatyö nähdään tällä avainalueella keskeiseksi kontribuution malliksi.

Avainalue teki kiinteää yhteistyötä muiden Sitran avainalueiden kanssa. Keskeistä oli yhteistyö Sote-rahoitus –avainalueen kanssa, jossa omahoidon kehittämisen sisältöjä kytkettiin osaksi sote-tietopaketteja. Lisäksi avainalue osallistui sidosryhmäyhteistyön kautta myös sosiaali- ja terveystieteiden eri strategiaprosesseihin.

TAULUKKO 23:

Hyvinvointia tiedosta
-avainalueen
aikaansaannoksia.

Aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Virtuaali- klinikka ja ODA-hanke	<p>Sitran seuranta-aineiston mukaan Minunterveyteni.fi -palvelu kehittyi kansalliseksi ratkaisuksi. Sitä jatko kehitettiin ensin 2014–2015 Sitran rahoittamassa Omahoito ja Digitaaliset Arvopalvelut - projektissa eli Odassa. ODA-hankkeeseen osallistuu suuri joukko kuntia ja kuntayhtymiä. Hankkeen vetäjänä toimii Espoon kaupunki. Mukana ovat Eksote, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Kuopio, Lahti, Oulu, Porvoo, Sodankylä, Tampere, Turku ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.</p> <p>ODA-hanke hyväksyttiin ensimmäisenä lukuisten ehdotusten joukosta hallituksen rahoittamiin digitalisatio-kärkihankkeisiin. ODA-hankkeen suuruus on 13,6 miljoonaa euroa. Valtio ja kunnat jakavat kulut noin puoliksi. Ensimmäiset kunnat alkavat käyttää järjestelmää vuoden 2017 lopulla ja laaja käyttöönotto tapahtuu vuoden 2018 aikana.</p>	<p>Avainalueen päättyessä varmistuneita virtuaalilinikan käyttäjiä oli 135000. ODA-hanke jatkaa työn hyödyntämistä ja on todennäköistä, että saavuttaa lähivuosina kahden miljoonan käyttäjän potentiaalin.</p> <p>KPMG:n tekemässä vaikuttavuusselvityksessä on arvioitu, että kustannussäästöjä syntyy 30 miljoonaa euroa vuodessa osallistuvissa kaupungeissa ja 100 miljoonaa euroa kansallisella tasolla. Asukastasolla säästö on 17 euroa / asukas.</p>
Genomityö	<p>Kardiokompassi on herättänyt laajan kansainvälisen kiinnostuksen ja sille kehitetään kaupallistamis- ja tuotteistamissuunnitelmaa kirjoitushetkellä Helsingin yliopiston ja Salwen toimesta, vaikka tuotekehitys on vielä kesken.</p> <p>Kardiokompassissa mukana 10000 kansalaista. Muissa avainalueen rahoittamissa piloteissa yhteensä 15 000 kansalaista.</p> <p>Kardiokompassi-palvelu, jonka kehittämiseksi saatiin Tekesistä viisi miljoonaa euroa (GENErisk-hanke, SalWe,). Helmikuussa 2015 käynnistyneessä tutkimushankkeessa Kardiokompassi-palvelua kehitetään edelleen ja genomitietoa viedään osaksi sähköistä päätöksentekoa ml. potilasrekisterit.</p>	<p>Sitran haastattelujen ja loppuraporttiaineistojen perusteella kansallinen genomistrategiatyö yhdessä STM:n kanssa edistyi aikataulun mukaisesti ja se julkistettiin kesäkuussa 2015.</p> <p>Rahoitus Genomikeskukselle varmistui vuoden 2016 puolella ja se oli avainalueelle suuri saavutus.</p> <p>Genomistrategiatyön yhteydessä havaittiin, että Suomen suuri potentiaali on geenitiedon, kliinisen tiedon ja ihmisen muun hyvinvointitiedon yhdistämisessä. Jotta tietoa voidaan yhdistää, tarvitaan operaattori. Tästä alkoi Sitran uuden avainalueen, Hyvinvoinnin palveluoperaattorin valmistelu.</p>
Terveysteknologia- ja life science yritysten kehityshankkeet	<p>Health Tuesday-konsepti on jatkunut Tekesin ylläpitämänä toimintana. Osa yrityksistä ovat jatkaneet Tekesin asiakkaina.</p> <p>Prior Consultingin vaikuttavuusarvioinnin mukaan Sijoittajatapahtumat, kustannushyötylaskelmat sekä käytännön kokeilut ovat olleet Sitran avainalueen tärkeimpiä toimintamuotoja.</p> <p>Health 2.0 matkat olivat erityisen tärkeitä terveydenhuollon kehittäjille.</p>	<p>Omahoitoon ja genomitietoon panostavien yritysten liikevaihto on kasvanut.</p> <p>Vaikutusarvion (Prior Consulting) mukaan start-upit eivät ole täysin tyytyväisiä Sitran nykyisiin yrityspalveluihin, verkostointi ei ole riittävä toimi. Tämä näkyi myös avainalueen vaikutusarvioinnissa.</p>

Avainalueen toimintatapana oli luottamusverkoston rakentaminen tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Tämä näkyi sidosryhmien innostuneisuutena esimerkiksi genomistrategian työstämisessä sekä myöhemmin myös Hyvinvoinnin palveluoperaattori-avainalueen käynnistyessä. Tyrkyttämisen, ”minä tiedän paremmin”-vaikuttamisen ja pakottamisen sijaan tietoisiksi toimintatavaksi valittiin luottamusverkoston rakentaminen ja kumppanuus-ajattelu.

Avainalueen kokonaisvaikuttaminen on kohdistunut erityisesti sidosryhmäyhteistyöhön. Aiempi Priorin vaikuttavuusselvitys on

nostanut esiin, että yritysten kehittämissä hankkeet jäivät avainalueella merkitykseltään vähäisemmäksi ja sivurooliin. Erityisesti vaikuttavuusselvitys korostaa yritysten kriittisyyttä avainalueen toimintoihin, tai että Sitran avainalue ei ole kyennyt auttamaan riittävästi osallistuneita start up -yrityksiä käytännön asioissa. Toinen heikommien onnistunut alue liittyi kansalaisvaikuttamiseen, jonka olisi pitänyt kytkeytyä avainalueessa tehtäviin kokeiluihin. Tämä oli osittain priorisointikysymys ja avainalueen toiminta keskittyi päättäjiin ja sidosryhmävaikuttamiseen.

Virtuaaliklinikka ja ODA-hankkeen työssä keskeinen lopputulos oli se, että löydettiin yhteinen kansallinen näkemys.

Välillisesti vaikuttavuustavoitteen sisältöihin liittyvät teot:

- Resurssiviisas alue
- Energiaohjelma

Resurssiviisas alue

Lähtökohdat

Resurssiviisas alue – avainaluetta toteutettiin aikavälillä 1.1.2013 – 30.6.2015. Avainalueen puitteissa kehitettiin alueellinen resurssivisaus toimintamalli, jonka avulla kaupungit ja kunnat voivat edistää luonnonvarojen viisasta käyttöä, asukkaiden kestävästä hyvinvointia sekä vahvaa aluetaloutta ja alueen elinvoimaisuutta.

Avainalue linkittyi tiiviisti Sitran kestävästä hyvinvoinnin tavoitteisiin. Avainalueella luotiin konkreettinen työkalu kunnille, jonka avulla ne voivat toteuttaa paikallisen tason muutosta kohti resurssiviisastaja hiilineutraalia yhteiskuntaa, joka toimii maapallon kantokyvyn rajoissa. Hankkeissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että toteutettavat toimenpiteet ovat taloudellisesti mielekkäitä, vahvistavat paikallistaloutta sekä luovat edellytyksiä uudelle liiketoiminnalle. Lisäksi painotettiin luovia toiminta-

malleja toteutuksessa sekä alueiden asukkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Avainalueen puitteissa toteutetut keskeiset hankkeet on kuvattu taulukossa 24.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Avainalueen tuloksena syntyi kestävien kaupunkien Fisun-verkosto (Finnish Sustainable Communities), johon kuuluvat Jyväskylä, Forssa, Lappeenranta ja Turku. Verkoston voivat hakea myös muut kunnat. Verkoston kaupungit ottivat toimintamallit käyttöön, sitoutuivat yhteisiin ilmasto- ja kiertotaloustaavoitteisiin ja laativat resurssivisaustiekartan. Avainalueen päättymisen jälkeen työtä jatkaa Fisun-palvelukeskus, joka koordinoi ja tukee kaupunkien työtä ja vie resurssiviisasta ajattelua eteenpäin. Palvelukeskuksen toiminnasta vastaavat Syke ja Motiva Oy.

Avainalueen puitteissa on toteutettu paljon erityyppisiä toimia ja hankkeita, minkä

TAULUKKO 24:

Resurssiviisas alue
-avainalueen hankkeet.

Aihe	Hankekokonaisuudet
Resurssiviisauden toimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> Jyväskylän toimintamalliryhmä Jyväskylän resurssiviisaukskartta Resurssiviisauksen osana Jyväskylän strategiaa Resurssiviisauden aluetaloudelliset hyödyt Resurssiviisauksen hankinnat Kaupunkiyhteistyö mm. Forssan, Lappeenrannan ja Turun kanssa Palvelukeskuksen perustaminen
Resurssien hallintamalli	<ul style="list-style-type: none"> Resurssiviisauden indikaattorien kehitys Resurssivirrat haltuun -hanke Alueelliset resurssivirrat –malli
Kokeilut ja pilotit	<ul style="list-style-type: none"> Bussiloikka Resurssiviisauksen asuminen Lähiuokkaa resurssiviisauksella julkisiin keittiöihin Tulevaisuuden kotitalous
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Pop up –yrittäjyysspilotti NISP-työpaja Resurssiviisauksen yrittäjyys –tapahtuma Kirjasto kotiin –tavarakimppakyytipilotti Pk-yritysten resurssitehokkuuskävelyt

TAULUKKO 25:

Resurssiviisas alue
-avainalueen
aikaansaannoksia.

Aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Kokeilut ja pilotit	Kokeilut ja pilotit onnistuivat hyvin, ja kokeilukulttuurin ajatusta levitettiin sekä Jyväskylässä että laajemminkin. Kokeilukulttuurin hyödyntäminen jatkossa Jyväskylässä ja muissa Fisuverkoston kunnissa jäi kuitenkin auki.	Osa piloteista on levinnyt laajalle; esimerkiksi tähdelounas –konsepti on käytössä jo 20:ssä kunnassa.
Resurssiviisauden toimintamalli	Jyväskylä otti resurssiviisauden osaksi strategiaansa ja sitoutui toimintamalliin osana Fisuverkoston. Toimintamalli konseptoitiin ja sitä pilotoitiin kolmessa muussa kaupungissa. Toimintamallin kehitys ja soveltaminen jatkuu Fisuverkoston palvelukeskuksessa. Jatkon rahoitus on yhä auki ja tulevaisuus siltä osin epävarma.	Haastattelujen perusteella strategia heijastuu Jyväskylässä laajasti eri hallinnonalojen tekemiseen. Samoin Forssassa yhteistyö Sitran kanssa on lisännyt kunnianhimoa ja tuonut konkretiaa resurssiviisauden tavoitteeseen, myös yhteistyön jo päättyttyä. Fisuverkosto toimii haastateltavien mukaan edelleen aktiivisesti kaupunkien vertaisverkko- ja tiedonvaihtokanavana.
Resurssien hallintamalli	Resurssiviisauden yhteiset indikaattorit määriteltiin ja niiden arvot laskettiin yhdeksästä kaupungista. Fisuverkoston palvelukeskus jatkaa laskentaa ja seuranta. Muita resurssien hallinnan työkaluja kehitettiin, mutta yhtenäistä hallintamallia ei luotu.	Indikaattorit mahdollistavat alueellisen kehityksen seurannan.

vuoksi vaikuttavuuttakin on syytä tarkastella aihekokonaisuuksina. Keskeisiä tuloksia on kerätty alla olevaan taulukkoon 25. Osittain avainalueen työtä jatkaa Sitran avainalue Resurssiviisas kansalainen, jossa fokus on kuitenkin vahvemmin yksilöiden ratkaisuisissa ja vaikutusmahdollisuuksissa.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitra sai hyvät arviot sidosryhmäyhteistyöstään, joka olikin avainalueella tärkeässä roolissa. Avainalueen myötä Sitra levitti onnistuneesti resurssiviisauden ajatuksia ja sai aktivoitua uusia kuntia sekä laajasti kansalaisia mukaan. Yritysten aktivoiminen ei kuitenkaan onnistunut yhtä hyvin. Vaikutavuus alueella syntyikin paitsi konkreettisten toimenpiteiden kautta niin myös tiedon levittämisen ja keskustelun kautta.

Varsinaisten sidosryhmien lisäksi Sitra levitti laajemminkin resurssiviisauden ajatusta. Sitra määritteli ja lanseerasi termin, joka on sittemmin vakiintunut käyttöön. Samaten

englanninkielinen vastine resource wisdom on levinnyt käyttöön ja sitä on käytetty muun muassa World Resource Forumin raporteissa sekä yritysstrategioiden yhteydessä.

Resurssiviisas alue – avainalueen puitteissa lähdettiin Sitran johdolla kehittämään aidosti uudenlaista ja suomalaisille kunnille sopivia ratkaisuja. Eräs haastateltava kertoo, että avainalueen puitteissa ei lähdetty tuomaan Suomeen kansainvälisen esimerkin mukaista mallia, kuten usein muuten Sitran toiminnassa, vaikka kansainväliset esimerkit otettiin huomioon muun muassa benchmarkingin avulla. Sitran rooli onkin ollut suurimmallaan käynnistysvaiheessa ja se on löytänyt kansallisen tason jatkajan esimerkiksi Fisu-verkostolle. Pitkän tähtäimen vaikuttavuutta Fisu-verkoston kohdalla uhkaa kuitenkin rahoituksen puute. Toistaiseksi verkostolla ei ole kiinteää rahoitusta, mutta verkoston suunnitelmiin kuuluu ns. jäsenmaksun kerääminen. Tällainen rahoituspohja ei kuitenkaan mahdollista toiminnan laajentumista.

Energiaohjelma

Lähtökohdat

Yhdyskuntien energiatehokkuuden kehittämiseen tähtäävä Energiaohjelma toteutettiin vuosina 2008-2012. Ohjelman taustalla vaikuttivat aiemman ympäristöohjelman opit, Suomen energiasektorin haasteita kartoittanut selvitys sekä sidosryhmäyhteistyö.

Ohjelman päätavoite tiivistyy ohjelman visiolauseeseen: ”Vähenevällä yksilöiden ja yhdyskuntien energiankäytöllä kasvavaa hyvinvointia ja liiketoimintaa”. Energiaohjelman ja sen kumppaneiden keskeisenä konkreettisenä tavoitteena oli leikata lämmitys-

energian kulutusta 19 prosentilla ja päästöjä noin viidellä prosentilla vuonna 2020. Tavoitteena oli 1,2 miljardin euron säästöt vuodesta 2020 eteenpäin. Energiaohjelman keinoja olivat yhdyskuntien energian kulutuksen ja päästöjen kääntäminen laskuun sekä toisaalta uuden kestävä liiketoiminnan synnyttäminen.

Ohjelman ytimen muodostivat seuraavat kolme osa-aluetta: rakennettu ympäristö ja energiatehokkuus, kansalaiset ja energiatehokkuus sekä yritysrahoitus. Käytännön työ koostui selvityksistä, sidosryhmätyöpajoista ja –strategioista, kokeiluhankkeista, säädösten kehittämistyöstä, tapahtumista ja julkaisuista sekä pääomasijoituksista. Lisäksi osana

TAULUKKO 26:

Energiaohjelman hankkeet.

Aihe	Hankekokonaisuudet
Rakennettu ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> Energiahuollon kokonaiskuva: kansallinen toimintaohjelma ERA17 energiankäytön tehostamisesta ja päästöjen alentamisesta ja taustaselvitykset Eurooppalainen nollaenergiatalomääritelmä 2012 rakentamismääräysten ja suunnitteluohjeistuksen kehittäminen Energiatehokkuuden varmistaminen kaavoituksessa Demonstraatiohankkeet Suunnittelukilpailut Korjausrakentaminen Rakennusten ympäristövaikutukset ja -luokitukset Puurakentamisen kehittäminen Koulutuksen ja opetuksen kehittäminen
Kansalaiset	<ul style="list-style-type: none"> ECO2 – Ekotehokas Tampere 2020 Energianeuvonnan toteuttaminen Suomessa ja sitä pohjustanut Energianeuvonnan arkkitehtuuri -hanke (Energianeuvonnan järjestäminen Suomessa, Sitran selvityksiä 7, 2009) Peloton (ja sitä pohjustanut Energiatehokas kansalainen –hanke) Tammelan täydennysrakentamisen pilottiprojekti (Tammela-raportti, 2012, Tampereen kaupungin julkaisu) Energialähettiläs rakennusvalvonnan uudistamiseen (Oulun kaupunki) Pieni suuri energiakirja (Into kustannus ja Sitra, 2010) Valomerkki. Energiapula ja makean elämän loppu (Atena Kustannus ja Sitra, 2012) Energiansäästöillä euroja (2011) Kestävä ja luova yhdyskunta: Hidas asuminen ja energia vähähiilisyhdyskunnassa -esiselvitys (Sitran selvityksiä 2, 2008) Energiaviestintäfoorumi –esiselvitys Tampereen Ilmankos-kampanja Savexpo-messut Tee parannus! –viestintäkampanja BEhavE 2012, kansainvälinen konferenssi
Low2No	<ul style="list-style-type: none"> Airut-kortteli Jätkäsaarella

ohjelmaa toteutettiin kansainvälinen benchmarking. Keskeisiä kumppaneita olivat muun muassa ympäristöministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Demos Helsinki, Rakennusteollisuus RT, Motiva Oy, Tekes, Rakli sekä Oulun, Porvoon ja Tampereen kaupungit.

Ohjelman puitteissa toteutetut keskeiset hankkeet on kuvattu taulukossa 26.

Lisäksi ohjelman puitteissa on tuotettu erilaisia selvityksiä ja julkaisuja kuten Pieni suuri energiakirja ja Valomerkki – Energia-pula ja makean elämän loppu. Toimintaan kuului myös yritysrahoitus ja kehitys. Pääomasijoitustoiminnan tavoitteeksi asetettiin käynnistysvaiheessa 10 yrityksen sijoitussalkun rakentaminen, joista kahdeksan toteutui. Lisäksi ohjelman puitteissa toteutettiin viestinnällisiä toimenpiteitä sekä tapahtumia. Ohjelma rakentui pitkälti sidosryhmäyhteistyön varaan.

Vuodesta 2012 eteenpäin ohjelman tavoitteita on edistetty muiden avainalueiden puitteissa Sitran sisällä sekä ulkoisissa hankkeissa sidosryhmien vetäminä. Jatkotoimenpiteitä Sitran ulkopuolella ovat muun muassa seuraavat:

- A.** Green Building Council Finland
- B.** ERA17 -ohjelma
- C.** Ympäristöministeriö jatkaa rakentamismääräysten kehittämistä
- D.** Oulu, Vaasa ja Porvoo jatkavat rakennusvalvonnan toimintamallia
- E.** Motiva Oy koordinoi kansallista energia-neuvontaa
- F.** Demos Helsinki jatkaa Peloton-hanketta

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Ohjelman puitteissa on toteutettu paljon erityyppisiä toimia ja hankkeita, minkä vuoksi vaikuttavuuttakin on syytä tarkastella aiheittain. Keskeisiä tuloksia on kerätty taulukkoon 27.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Energiaohjelma onnistui parhaiten kokeilussa ja uuden tiedon tuottamisessa vuonna 2012 teetetyin sidosryhmätutkimuksen mukaan. Yksittäisistä toimenpiteistä erityisen onnistuneena pidettiin rakennusmääräysten kehittämistä sekä EEMonttia.

Ulkoisen arvioinnin mukaan (Gaia Consulting 2012) Energiaohjelma saavutti suurimman markkinamuutoksen uudisrakentamisen energiatehokkuudessa. Sitran toiminnan myötä on käynnistynyt muutos, joka saattaa johtaa rakennetun ympäristön vuotuisen energiankulutuksen noin 15 TWh eli 10 % vähentymiseen vuoteen 2020 mennessä. Vuonna 2020 energiankulutuksen ja päästöjen vähentämisestä syntyvät kustannussäästöt energian loppukuluttajille olisivat vuosittain nykyhinnoilla noin 1,2 miljardia euroa.

Lisäksi ohjelman kokonaisvaikuttavuus keskittyy erityisesti tiedon tuottamiseen ja keskustelun avaamiseen. Ulkoisen arvioinnin mukaan Sitra edisti toiminnallaan yleistä tietoisuutta energiatehokkuudesta sekä onnistui muokkaamaan yleisiä asenteita energian käyttöä kohtaan. Energiaohjelma myös kehitti kyvykkyyksiä; ohjelma kehitti organisaatioiden ja kansalaisten osaamista erityisesti uudis- ja korjausrakentamisessa.

Sitra edisti toiminnallaan tietoisuutta energiatehokkuudesta sekä onnistui muokkaamaan asenteita energian käyttöä kohtaan.

TAULUKKO 27:

Energiaohjelman aikaansaannoksia.

Konsepti/aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Rakennettu ympäristö	<p>Vuonna 2012 voimaan tulleiden energiamääräysten valmistelu. Valmistelu ja yhteistyö ympäristöministeriön kanssa käynnistyi Sitran aloitteesta. On mahdollista, että ilman Energia-ohjelman toimintaa kokonaisenergiatarkastelua ja energiamuotojen kertoimia sisältäviä määräyksiä ei olisi ehditty valmistella ko. hallituskauden aikana.</p> <p>Sitra oli myös tiiviisti mukana määrittelemässä eurooppalaista lähes nollaenergiarakennuksen määritelmää, mikä koettiin ratkaisevana, sillä 2019-2021 tapahtuva siirtyminen lähes nollaenergia- rakentamiseen on EU-tason rakenteellinen muutos, joka vaikuttaa suoraan rakennusten energiatehokkuuteen.</p> <p>Hankkeilla pyrittiin aktivoimaan energiatehokkuutta parantavien korjausten tekemistä muiden korjaustoimenpiteiden yhteydessä. Suurimpana saavutuksena voidaan pitää EEMontti - pientalojen korjauskilpailua, joka osoitti kilpailukohteiden markkinaehtoisesti toteutetuilla remonteilla lämmitysenergian kulutuksen puolittamisen kannattavaksi ja kiinteistön arvoa nostavaksi.</p>	<p>Sidosryhmätutkimuksessa säädösten kehittäminen koettiin erityisen onnistuneeksi, sidosryhmät antoivat keskimääräiseksi arvosanaksi 4,56 asteikolla 1-5.</p> <p>Haastateltavien mukaan Sitran yhteistyöllä on ollut pitkäkestoista vaikutusta kaavoitukseen, rakennusvalvonnan laadun kehittämiseen, energiatehokkuuteen ja kuntalaisten neuvontaan Porvoossa ja Tampereella. Yhteistyö eri yksiköiden välillä on lisääntynyt samoin kuin eri kaupunkien välillä.</p>
Kansalaiset	<p>Energianeuvonnan järjestäminen Suomessa –hankkeessa saatiin aikaan energianeuvonnan kansallinen järjestelmä.</p> <p>Peloton-hankkeen myötä aktivoitiin suomalaiset ammattiryhmät mukaan energiansäästöön ja ilmastopäästöjen hillitsemiseen. Mm. Rautakesko aloitti oman energiatehokkuusprojektinsa ja Amica kehitti ilmastoystävällisiä lounaita. Demos Helsinki jatkaa toimintaa.</p> <p>ECO2-hankkeen keskeinen saavutus oli systeeminen muutos suuren kaupungin hallinnossa. Tampere on vahvasti sitoutunut olemaan ilmasto- ja energiapolitiikassa kärkikaupunkeja Suomessa ja kansainvälisesti.</p>	<p>Ulkoisen arvioinnin mukaan Sitra onnistui vaikuttamaan yleisiin energia-asenteisiin kaikilla kulutussektoreilla.</p> <p>Sitralaisten haastatteluissa nousee esiin onnistumisena aito muutos Tampereen kaupungin toiminnassa. Kaupungin johto eri hallinnonaloilta on sitoutunut ECO2 hankkeen tavoitteisiin.</p>

5.2 Meneillään olevien tekojen aikaansaannokset

Suoraan vaikuttavuus-tavoitteen sisältöihin kytkeytyvät teot:

- Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus
- Vaikuttavuus-investoiminen
- Hyvinvoinnin palveluoperaattori
- Ihminen edellä – valintakokeilut SOTE-palveluissa

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus Lähtökohdat

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus – avainaluetta on toteutettu Sitrassa välillä 1.1.2014 – 31.12.2017.

Avainalueena tavoitteena on tuottaa hankkeilla ja kokeiluilla rahoituksen uudistamista tukevaa tietoa asiakaslähtöisesti ja tulevaisuuden tarpeet huomioivasti. Lisäksi tavoitteena on luoda keskeisten yhteistyökumppanien kanssa yhteinen näkemys terveydenhuollon rahoitusmallista sekä rahoitusmallin käyttöönottosuunnitelmasta.

Avainalueen toimenpiteillä nopeutetaan terveydenhuollon rahoituksen uudistamiseen tähtäävää kansallista strategia- ja päätöksentekoprosessia, lisätään ymmärrystä rahoituksen, järjestämisen ja tuottamisen erillisyydestä sekä esiin nostetaan ja vahvistetaan asiakkaiden roolia prosessissa. Hallitus- ja oppositiopuolueet ovat 23.3.2014 sopineet, että Suomessa toteutetaan sosiaali- ja terveyspalveluudistus, jossa mm. sosiaali- ja terveyspalvelut integroidaan. Myös Sitra on laajentanut avainalueen tarkastelua sosiaalihuollon puolelle valtakunnallisten rajausten mukaisesti.

Avainalueen taustalla on Kuntaohjelman aikana kehitetty Katira-malli. Sen keskeisiä toimenpiteitä ovat palvelupakettien pilotti-hankkeet sekä terveydenhuollon tietopohjan lisääminen. Avainalueella on tehty laajaa sidosryhmätyöskentelyä.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Kokonaisuudessaan yhteistyö avainalueella eri toimijoiden kanssa on ollut hyvin moninaista. Tietopohjan vahvistamiseen liittyvässä työssä ei ole kysymys vain selvitysten ”tilaamisesta”, vaan niihin liittyvien sisältöjen käsittelystä ja analyysistä yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Taulukkoon 28 on koottu avainalueen keskeisiä tuloksia ja näkemyksiä vaikutuksista.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sote-tietopakettityön osalta keskeiset sidosryhmät näkevät, että ilman Sitraa vastaavaa työtä ei olisi saatu niin nopeasti liikkeelle. Tämä näkyy kentän toimijoiden kommentteissa, joissa sanotaan, että palvelupakettityön kaltainen pohdinta olisi eri alueilla varmasti edennyt, mutta ei samalla aikataululla eikä samalla intensiteetillä mitä tähän mennessä. Mitä kauemmas haastattelussa mennään kentän tuottaja- ja tilaajaorganisaatioista, sitä tärkeämmäksi Sitran rooli palvelupaketien osalta nähdään.

Palvelupaketien osalta toistuu usein maininta, että Sitra on luonut palvelupakettityössä verkoston saman alan toimijoista saman aiheen ympärille. Tämä kollegiaalinen asiantuntijuus mahdollistaa hyvän ja tehokkaan toiminnan eikä millään toimijalla olisi yksistään ollut tätä resurssia käytössä.

Kentän edustajat kiinnittävät huomiota myös siihen, että Sitralla saattaa olla kehitettyihin asioihin liittyviä vahvoja näkemyksiä, joita ei eksplisiittisesti avata, mutta jotka saattavat heijastua avainalueen työhön ja vaikuttaa yhteiseen tekemiseen. Lisäksi Sitra saattaa lähteä vauhdikkaasti eteenpäin, jolloin muilla, erityyppisillä organisaatioilla voi olla vaikeuksia seurata.

Sitran kontribuutio sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen uudistamistyötä tukevassa tiedon tuotannossa on koettu tärkeäksi. Haastava kysymys on se, olisiko vastaavan tyyppistä tiedon tuotantoa toteutettu ilman Sitran ponnisteluja. Yleinen vastaus on, että ei ainakaan tällä aikataululla, mutta moni haastateltava myös epäilee, että lopputulos olisi ollut myös sisällöllisesti erilainen ilman Sitraa.

TAULUKKO 28:

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus -avainalueen aikaansaannoksia.

Konsepti/aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Palvelupaketti-hankkeet	Sitra on ollut tukemassa palvelupaketti-pilotteja, tuottanut ja fasilitoinut palvelupakettien kehittämistyötä erilaisin selvityksin, jota on voitu suoraan hyödyntää nykyisessä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa. Pilottivaiheeseen syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana osallistui 51 kuntaa, joiden yhteenlaskettu väestöpohja on n. 900 000. Pilotoinnin tuloksena syntyi palvelupaket-tikäsikirjan ensimmäinen versio ja palvelupakettien käyttöä koskeva arviointi.	<p>Keskeiset sidosryhmät näkevät, että palvelupaketit ovat murtaneet esteitä kuntien toimintojen vertailussa.</p> <p>Palvelupakettihankkeet ovat vielä työnalla, mutta edenneet valikoi-tujen haastattelujen perusteella hyvin ja tuottaneet tulevaisuuskuva-a siitä, miten palvelupaketteja tullaan hyödyntämään.</p> <p>Palvelupakettimittareita on voitu hyödyntää myös kentän organisaa-tioiden omien tiedolla johtamista tukevien hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa.</p> <p>Palvelupaketit avaavat haastattelu-jen mukaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön silmiä opera-tiiviselle mittaamiselle ja työn sekä kustannusten väliselle yhteydelle.</p>
Terveydenhuollon tietopohjan vahvistaminen	<p>Sitra on tuottanut avainalueella keskeisiä kansallista sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämistyötä tukevaa selvitystoimintaa. Tulokset ovat selvitys/tutkimustyyppistä työtä. Tässä yhteydessä konkreettisiä selvityksiä ovat olleet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitran, Kelan ja Oulun kaupungin rahoitusrajat ylittäviä palvelukäytäntöjä koskeva tutkimus⁸ • Oulun yliopiston tuottama palveluverkkotutkimus sekä • Edellä kuvatut palvelupaketteja koskevat Sitran selvitykset. 	<p>Keskeisten sidosryhmien haastatteluissa nähdään, että tuotettu tieto on lisäarvoltaan merkittävää ja sitä on voitu suoraan hyödyntää sote-uudistuksen toteutuksessa. Lisäksi näitä voidaan hyödyntää aina uudelleen ja uudelleen.</p>

8 Tiivistelmä, ks. http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/74944_Komssi_Monikavarahoitus_Peurunka2.pdf

Vaikuttavuusinvestoiminen

Vaikuttavuusinvestoimisen avainalueita on toteutettu Sitrassa 1.5.2014 – 30.6.2017. Vaikuttavuusinvestoiminen on yksi ”Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi” -vaikuttavuusarvioinnin syvällisistä analyysikohteista, minkä vuoksi tarkempia arvioita Sitran toimista löytyy kyseisestä 4Frontin ja VTT:n toteuttamasta arvioinnista. Voidaan kuitenkin todeta, että vaikuttavuusinvestoiminen on yksi Sitran keskeisimpiä toimia hyvinvoinnin nostamiseksi politiikan tavoitteeksi.

Avainalueen tavoitteena on tuoda vaikuttavuusinvestoimisen toimintamalli Suomeen: rakentaa sitä varten tarvittavaa ekosysteemiä, tuoda yhteen eri sidosryhmät – julkinen sektori, palveluntuottajat ja sijoittajat – ja

kokeilla mallin toimivuutta suomalaisessa yhteiskunnassa.

Vaikuttavuusinvestointia on käsitelty tarkemmin toisessa arvioinnissa yksittäisenä ja laajempaan tapausmerkkinä. Tämän arvioinnin haastatteluissa Vaikuttavuusinvestoiminen-avainalueella tehdyn työn nähdään omalta osaltaan vaikuttaneet julkisen sektorin ajatteluun nähdä hyvinvointi kokonaisvaltaisemmin sekä nähdään, että se on osaltaan tukenut osallistuneita toimijoita (valtionhallintoa, yrityksiä ja järjestöjä) kehittämään omaa ajatteluaan hyvinvoinnista muunakin kuin kustannuksina. Valtionhallinnon osalta se on ohjannut ajattelemaan hyvinvointivaikutusten ostamista. Havaintoja on tarkemmin käsitelty toisessa arviointiraportissa.

Vaikuttavuusinvestoiminen-avainalueella tehty työ on osaltaan vaikuttanut siihen, että julkisella sektorilla ajatellaan hyvinvoinnista kokonaisvaltaisemmin.

Hyvinvoinnin palveluoperaattori

Lähtökohdat

Hyvinvoinnin palveluoperaattoria on toteutettu Sitrassa 2015 ja avainalue jatkuu syyskuun 2017 loppuun. Hyvinvoinnin palveluoperaattori on laaja kokonaispanostus ja sen budjetti on tarkasteltavan kokonaisuuden suurin.

Avainalueen tarkoituksena on luoda hyvinvoinnin palveluoperaattoria. Isaacus –työnimellä kulkeneessa avainalueessa valmistellaan hyvinvointidatan kokoamiseen ja koordinoitiin keskittyvän toimijan perustamista Suomeen. Palveluoperaattorin kokonaisuutta on hahmotettu kuvassa 13.

Perusajatuksena on, että avainalueella valmisteltava palveluoperaattori edistää yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Sen tavoitteena on toimia asiakaslähtöisesti ja –ohjautuvasti sekä yhdistellä, tuottaa, luovuttaa ja jalostaa aineistoja.

Palveluoperaattorin koostama tieto mahdollistaa yksilölliset ratkaisut ja siten laadukkaampien palveluiden tarjoamisen kansalaisille.

Avainalueen käynnistyessä käyttöönottotavoitteiksi asetettiin:

- 1.** Kansainvälinen verkosto ja opit hyötykäyttöön Suomeen.
- 2.** Koostetut tietoaaineistot ovat käytössä yhden luokun periaatteella ja palvelevat T&K- ja liiketoimintaa
- 3.** Palveluoperaattorin koostamaa tietoa hyödynnetään sote-organisaatioissa
- 4.** Palveluoperaattorin toiminta on käynnistynyt ja keskeiset kysymykset ratkaistu
- 5.** Yksilö voi nähdä ja hallinnoida hänestä koostettuja tutkimustietoja

Haastatteluissa todettiin, että nämä käyttöönottotavoitteet eivät tule pysymään

KUVA 13:

Palveluoperaattorin perusajatus.
Lähde: Sitra

**TAULUKKO 29:**

Palveluoperaattorin esituotantohankkeet

Hanke	Keskeiset tavoitteet
Metadata-hanke	Hankkeessa kehitetään kansallinen digitaalisten tietoaineistojen kuvausmalli ja kuvausjärjestelmä.
Tietoallas-hankkeet	Kuopion kaupungin, Helsingin ja Uudenmaan sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirien hankkeissa kootaan hajallaan olevaa hyvinvointidataa yhteen paikkaan. Hankkeissa luotavat tietoallaskeräykset mahdollistavat aikaisempaa nopeamman ja kattavamman tiedon hyötykäytön. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hankkeessa pilotoidaan lisäksi tietoaltaasta poimitun datan jalostamista ja luodaan näkymiä sairaalan eri tyyppisille käyttäjille. Kuopion kaupungin hankkeessa pilotoidaan tietoaltaasta poimitun datan hyödyntämistä. Tavoitteena on ennustaa optimaalinen palveluprosessi nuorten, perhetyön ja kotipalvelun asiakkuuksissa.
Kansallinen lupa-, informaatio- ja tukipalvelu	Hankkeessa luodaan kansallinen lupapalvelu, joka mahdollistaa käyttöluvan hakemisen julkisen terveys- ja sosiaalipalvelutuotannon dataan, biopankkidataan sekä hyvinvointi- ja terveystietoja sisältäviin viranomaisrekisteri- ja tilastoaineistoihin yhdestä ja samasta paikasta. Hankkeessa kehitettävästä informaatio- ja tukiportaalista taas saa tukea ja neuvontaa rekisteritutkimuksen ja muun tyyppisten hyvinvointi- ja terveystutkimusten toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä sekä tietoa sosiaali- ja terveysalan tietojen muunlaisen toissijaisen hyödyntämisen edellytyksistä.
Kliinisen tietopalvelun hanke	Biopankkien yhteistyöverkoston vetämässä hankkeessa luodaan kaikille biopankeille yhteinen prosessi ja työkalut tutkimusaineistojen muodostamiseen. Pilotissa yhdistetään biopankkien rintasyöpöpotilaista keräämiä digitalisoituja näytteitä ja näytteisiin liittyvää dataa, lääkekorvausrekisterin ja syöpärekisterin tietoja sekä kliinisiä hoitotietoja.

alkuperäisessä aikataulussaan muun muassa lainsäädännön muutoksista johtuen, minkä lisäksi palvelualue on muuttanut muotoaan toteutuksen aikana. Keskeisenä näkökulmana avainalueella arviointihetkellä on, että avainalue:

- Valmistele toimintaperiaatteet ja toimintasuunnitelman uudelle kansalliselle toimijalle, joka kerää, yhdistelee ja analysoi hyvinvointidataa eri rekistereistä ja lähteistä
- Testaa esituotantohankkeissa erilaisia tiedonhallinnan teknisiä alustoja sekä kehittää toiminnallisuksia kansallisiin tutkijapalveluihin
- Valmistele käynnistämissuunnitelman yhdessä THL:n kanssa vuoteen 2018

Taulukkoon 29 on koottu lyhyt esitys avainalueen keskeisistä esituotantohankkeista.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Tässä arvioinnissa keskitytään Hyvinvoinnin palveluoperaattori –avainalueeseen kokonaisuutena, eikä yksittäisiä esituotantohankkeita analysoida kovinkaan tarkasti.

Alkuperäisenä tarkoituksena oli, että Sitran rahoitusosuus olisi ollut suunniteltua pienempi, mutta kaikkiin kokonaisuuden toteutuksen aikana kaikkiin pilotteihin ei löytynyt rahoitusta muilta rahoittajilta, jolloin Sitra lisäsi rahoitusosuuttaan. Toisaalta haastattelujen mukaan kyse on myös siitä, että palveluoperaattorin käsite oli epäselvä ja aluksi Sitra näyttäytyi ikään kuin ”kilpailijana” tai ”eri suuntaan vetäjänä”. Muutamat haastatelluista kiinnittävät huomiota siihen, että avainalueen visio tuntui Sitran päädyssä ”sumuiselta”: käytännön toteuttajilla oli vaikeuksia löytää todellisuudesta kiinnittymiskohtaa, sillä tavoitteet koettiin varsin korkealentoisiksi. Lisäksi epäselvyyttä lisäsivät monet rinnakkaiset projektit, jotka sidosryhmien näkökulmasta näyttäytyivät päällekkäisiltä. Tämä havainto selittynee osin sillä, että koko avainalueella on tarkennettu työn edetessä.

Vaikka palveluoperaattorin kohdalla tehtiin suunnitteluvaiheessa aktiivista sidosryhmä-

yhteistyötä, nostettiin muutamissa haastatelluista esiin, että avainalueen suunnitteluvaiheessa olisi pitänyt osallistaa nykyistä laajempi joukko sidosryhmiä – tai osallistamisen olisi pitänyt keskittyä vielä enemmän tiettyihin tietoallashankkeiden avainkumppaneihin. Laajemmalla osallistumisella olisi varmistettu myös eri toimijoiden parempi sitoutuminen avainalueen keskeisiin tavoitteisiin.

Sidosryhmien haastattelujen perusteella näkemys yhteistyöstä syntyi eri tahojen yhteistyön ja keskustelun tuloksena. Sidosryhmien haastattelujen perusteella Sitran lähestymistavassa korostui aluksi ikään kuin MyData-tyyppinen lähestymistapa. Sosiaali- ja terveysministeriöllä puolestaan oli strategia sote-tiedon hyötykäytöstä ja periaatteellinen tavoite lainsäädännön kehittämisestä alueelle.

Isaacus-avainalue on ollut arviointihetkellä toteutusvaiheessa. Sitra on rahoittanut esituotantohankkeita sekä palveluoperaattorin valmistelutyötä. Sidosryhmät pitävät palveluoperaattorin kehittämisessä tehtyä erilaista määrittely-, selvitys- ja työpajatyöskentelyä kokonaisuudessaan toimivana. Arviointihetkellä palveluoperaattoria koskevaa lakia valmistellaan ja sidosryhmien palautteen mukaan Sitran asiantuntija-apu ja työpajat lainsäädännön taustavalmistelussa ovat olleet tärkeitä. Avainalueen sidosryhmäyhteistyössä kriittisenä tekijänä nähdään roolien epäselvyys: siinä missä haastateltavien mukaan Sitran tulisi keskittyä palveluoperaattorin visiotyössä vielä vahvemmin ”mitä tarvitaan”-kysymykseen kuin organisatoristen tai teknisten ratkaisujen varmistamiseen.

Näkemyksiin saavutettavista vaikutuksista ja vaikuttavuudesta haastatellut sidosryhmät suhtautuvat varauksella. Periaatteessa uusi lupaviranomainen tulisi jo olemaan merkittävä ja vaikuttava ja siten keskeinen tulos mutta arvioinnin toteutus-hetkellä haastatellut suhtautuvat varauksella Sitran avainalueen vision kaltaisen yhden luukun operaattorin toteutumiseen. Kokonaisvaikuttavuuden näkökulmasta muutamissa haastateluissa ajatellaan, että alun perin työtä olisi pitänyt tehdä vielä enemmän

”alustan” näkökulmasta siten, että työ ei keskity niin vahvasti puhtaasti lainsäädännön kehittämiseen.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitran lisäarvo yhteistyössä on syntynyt toimijaverkoston laajentamisesta sekä valmistelutyön nopeuttamisesta. Lisäksi arvioidaan, että kehitystyö mahdollistaa ja nopeuttaa hyvinvoinnin palveluoperaattorin syntymistä heti lainsäädännön valmistuttua.

Toinen merkittäväsi koettu näkökulma liittyy Sitran kansainvälisen kehityksen seuraamiseen ja sen mukaan tuomiseen koko kehitystyöhön. Kansainvälisen kehityksen seurannan osalta haastateltavat olisivat kaivanneet tosin vielä vahvempaa pohjoismaista lähesty-

mistapaa Isaacukseen ja tämän asian huomiointista kansainvälisen kehityksen analyysissä, sillä Pohjoismaiden koetaan olevan väestöpohjan ja rakenteen näkökulmasta lähempänä Suomea, jolloin mahdollisuudet olisivat nykyistä selvempiä.

Sitran kontribuutio kehityksen kiihdyttäjänä tällä avainalueella näkyy erityisesti siinä, että se on voinut rahoittaa kehitystä, esitutantohankkeita ja tukea asiantuntijankehityksellään valmistelua ennen kuin lainsäädäntöpohja koko työlle on ollut valmis. Tämä ei olisi haastateltavien mukaan ollut mahdollista ilman Sitran kaltaista toimijaa. Muut innovaatorahoittajat eivät olisi tämän kaltaista tarvetta tunnistanee tai ovat keskittyneet muihin asioihin.

Sitran lisäarvo palveluoperaattorin kehittämässä on syntynyt toimijaverkoston laajentamisesta ja valmistelutyön nopeuttamisesta.

Ihminen edellä – valintakokeilut SOTE-palveluissa

Lähtökohdat

Ihminen edellä – valintakokeilut SOTE-palveluissa -avainalueella toteutetaan arvioinnin aikana 2016–2018. Avainalueen tarkoituksena on edistää terveys- ja hyvinvointipalveluissa toimintakulttuuria, jossa asiakaskokemus ja hoidon vaikuttavuus ovat keskiössä. Valinnanvapaus ei itsessään ole päämäärä, vaan keino kehittää ja uudistaa palvelujärjestelmää. Ihminen edellä -avainalue tekee yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön palvelusetelikokeilun kanssa.

Valinnanvapauden laajentaminen on merkittävä uudistus, jonka toteuttamiseen tarvitaan tietoa kokeilujen kautta. Tämä tarve havaittiin myös Sosiaali- ja terveyspalvelujen rahoitus –avainalueen yhteydessä. Ihminen edellä -avainalueen päätaavoitteena on uusien toimintatapojen, mallien ja työkalujen käyttöönotto osana

uutta palvelutuotantoa vuodesta 2019 alkaen. Lisäksi tavoitteena on lisätä kustannustehokkuutta ja vähentää terveyspalveluiden eriarvoisuutta.

Sitra käynnistää avainalueen puiteissa kunnissa kokeiluja, joissa testataan uudenlaisia matalan kynnyksen palvelumalleja ja digitaalisia työkaluja. Kokeiluhankkeet ovat jatkoa Sitran työlle kestävän hyvinvoinnin hyväksi.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Sitra kehittää ja kokeilee yhteiskumppaniensa kanssa uusia palvelumalleja asiakas- ja palveluohjaukseen sekä hankkii tietoa siitä, miten sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota voidaan käytännössä edistää. Hanke on vielä alkuvaiheessa, joten kokonaisvaltainen vaikutusten arvioiminen on liian aikaista.

Keskeinen vaikutusmekanismi on välillinen: Sitra on käynnistänyt useita erityyppisiä

TAULUKKO 30:

Ihminen edellä -valintakokeilut SOTE-palveluissa -avainalueen keskeiset hankkeet.

Aihe	Hankkeen osat
Valinnanvapauskokeilujen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> Valinnanvapauskokeilujen edistäminen ja sääntökirja osallistuville kunta-toimijoille Kuntien mukaan tuominen ja tukeminen
Osallistaminen ja mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Työkalut: Soteuttamo; Match Making -työkalu Care Gap -hanke SOTE Factor -ideakilpailu

kokeiluja, joiden tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa. Sitran keskeinen rooli on toimia eri osapuolten osallistajana ja vuoropuhelun mahdollistajana. Myös palveluntuottajakenttää pyritään aktivoimaan, ja palveluntuottaja- ja innovaatioverkoston edistäminen onkin tärkeä osa projektia. Media-analyysin perusteella vuoropuhelua valinnanvapaudesta käydään enenevässä määrin: viimeisen puolentoista vuoden ajalta osumia sanaparille ”valinnanvapaus & sosiaali” on yli 5 000. Suunta on nousujohteinen.

Tässä vaiheessa hanketta mainittavia tuloksia ovat:

- Sääntökirja valinnanvapauskokeilussa mukana olevien kuntatoimijoiden työn pohjaksi
- Kuntien tukeminen valinnanvapauskokeiluissa
- Työkalut: Soteuttamon perustaminen ja Care Gap -hanke.

Taulukossa 31 on esitetty avainalueen keskeisten toimien vaikutuksia.

TAULUKKO 31:

Ihminen edellä -valintakokeilut SOTE-palveluissa -avainalueen aikaansaannoksia.

Aihe	Toimenpiteet	Näkemyksiä vaikutuksista
Valinnanvapauskokeilujen tukeminen	<p>Syksyllä 2016 sääntökirja kokeiluun osallistuville kuntatoimijoille ja kokeilujen käynnistämisen tukeminen. Rahallista ja sparraavaa tukea kokeiluihin hakeutuville kunnille yhtäältä hakemusten tekemiseen ministeriölle ja toisaalta ylipäätään edelläkävijäkuntien kontaktoiminen.</p>	<p>Sitran toiminta edesauttoi valinnanvapauskokeilujen käynnistymistä aikataulussa.</p> <p>Haastatteluissa arvellaan, että ministeriö olisi saanut vähemmän ja huonompia hakemuksia kokeiluihin ilman Sitran tukea. Toisaalta myös Sitran ja kuntien aikaisempi yhteistyö on merkittävä syy siihen, miksi kunnat ovat valikoituneet mukaan kokeiluihin.</p>
Soteuttamo	<p>Aikaisempien hankkeiden myötä on havaittu tarve ekosysteemiajattelulle sote-alalla. Soteuttamo on uusi, Sitran ja viiden kuntatoimijan fasilitoima sosiaali- ja terveysalan uudistamisen ja verkostojen kehittämisen ”työkalupakki”. Mukana myös matchmaking-portaali toimijoiden verkottamiseksi. Tavoitteena on verkottaa eri sektoreiden toimijoita yli toimialarajojen ja järjestää kohdennettuja tapaamisia erilaisten sidosryhmien kanssa. Avoin SOTE Factor -ideakilpailu, jolla pyritään monipuolistamaan asiakkaiden suoran valinnan sekä henkilökohtaisen budjetin piirissä olevaa palvelutuotantoa.</p>	<p>Arviointihetkellä Soteuttamon yhteydessä on järjestetty noin kymmenen tapahtumaa eri puolilla Suomea. Verkostoitumisalusta Soteuttamo.fi-sivulla on käytössä, ja kokeiluihin liittyen on tuotettu selvitys.</p>

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta
Kuntien tukeminen eri kokeiluihin lähtemisessä on haasteltujen mukaan ollut onnistunutta ja merkityksellistä vaikuttamista. Erityisesti sparrausapu on ollut hyödyllistä kuntatoimijoiden näkökulmasta. Muita esiin nousseita positiivisia näkökulmia ovat Sitran nopeus ja joustavuus reagoijana, valtakunnallisen tason asiantuntijuus ja tietotaito sekä systemaattisuus ja määrätietoisuus. Näiden perusteella Sitran tavoittelema rooli mahdollistajana näyttäisi löytyneen jo avainalueen alkuvaiheessa. Onnistumisen kannalta kriittistä on kuitenkin löytää sopivat kumppanit, jotka ovat valmiita toimimaan edelläkävijöinä ja toteuttamaan soteen liittyviä visioita, jotka ”menevät korkealla ja kovaa”.

Myös Sitran poliittinen vipuvoima sote-kentällä on yksi vaikutuksia aikaan saavista tekijöistä. Tämä näkyy kyvyssä viedä hankkeita tehokkaasti eteenpäin, vaikka

valtakunnalliset linjaukset aiheesta olisivatkin vielä auki, ja toisaalta ministeriön todetaan esimerkiksi hyväksyneen kaikki Sitran rahoittamat valmistelut. Kysymyksiä herättää Sitran myöhempi rooli SOTE-uudistuksessa, sillä toiminta Sitran kanssa on ollut valinnanvapauskokeiluissa joustavampaa kuin varsinaisen rahoittajan sosiaali- ja terveysministeriön.

Soteuttamon ensimmäiset kumppanuudet löytyivät valinnanvapauskokeilujen yhteydestä, ja hankkeen keskeinen tarkoitus on kehittää alueilla toimivista irrallisista verkostomaisista klustereista ekosysteemejä. Ekosysteemien kehittämiseksi kuntien ja toimijoiden tulee tuntea toisensa ja luottaa toisiinsa, mikä kytkeytyy ajatuksena suorasanaisesti Ihminen edellä - avainalueen tavoitteisiin osallistamisessa ja vuoropuhelun edistämässä. Soteuttamo käynnistettiin tammikuussa 2017, ja se toimii lähtökohtaisesti kahden vuoden ajan kiihdyttämöhenkisesti.

Onnistumisen kannalta kriittistä on löytää kumppanit, jotka ovat valmiita toimimaan edelläkävijöinä ja toteuttamaan soteen liittyviä visioita.

Välillisesti vaikuttavuustavoitteen sisältöalueisiin liittyvät teot:

- Työelämän taitekohdat
- Kestävän talouspolitiikan johtamis- koulutus

Työelämän taitekohdat

Lähtökohdat

Työelämän taitekohdat –avainaluetta on toteutettu Sitrassa vuodesta 2015 lähtien ja se jatkuu elokuun loppuun 2017 saakka. Avainalueen taustalla on ajatus työelämän toimintamallien uudistamisesta siten, että ne vastaisivat paremmin työn ja työmarkkinoiden muutokseen. Toiminnallaan Sitra pyrkii auttamaan suomalaista yhteiskuntaa sopeutumaan globaaliin työn murrokseen ja varmistamaan melko korkean osaamisen työn säilyminen polarisoituvassa työelämässä. Hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta avainalueen pyrkimyksenä on tuoda esiin työhyvinvoinnin vaikutuksia, ja kehittää työympäristöjä hyvinvointia tukeviksi ja

edistäviksi. Sitran vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta keskeinen kytkös on, joskin välillinen, että työelämän monimutkaistuessaa kasvaa tarve yksilöllisten tilanteiden tunnistamiseksi ja niihin sopivien ratkaisujen ja kehittämiseksi.

Avainalueen valmisteluvaiheessa tunnistettiin useita fokusalueita, joita alettiin edistää hankkeiden kautta. Hankkeiden avulla pyritään parantamaan suomalaisten työelämävalmiuksia eli toisin sanoen kehittämään osaamista, jonka avulla löytää oma paikka työelämässä. Tavoitteena on, että työntekijät ottavat itse vastuuta oman osaamisensa ylläpitämisestä. Lisäksi hankkeilla pyritään kannustamaan työn uusien muotojen kuten yrittäjyyden tai osa-aikatyön

omaksumiseen sekä purkamaan työelämän kohtaanto-ongelmia. Avainalueen puitteissa toteutettavien pilottien kohderyhmiä ovat pitkän asiantuntijauran tehneet työnhakijat sekä opintojensa loppusuoralla olevat korkeakouluopiskelijat.

Avainalueen puitteissa kesäkuuhun 2017 mennessä toteutetut keskeiset hankkeet on kuvattu taulukossa 32.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Sitralla tyypilliseen tapaan avainalue perustuu tiiviiseen sidosryhmäyhteistyöhön ja joukkoistukseen. Tähänastinen vaikuttavuus onkin syntynyt useiden organisaatioiden yhteistyönä esimerkiksi Tulevaisuuden työpaikka –hankkeessa.

Vaikutusten arvioinnissa on otettava huomioon, että avainalue on edelleen käynnissä, joten pidemmän tähtäimen vaikutuksista tai hankkeiden jatkajista on vielä aikaista puhua. Keskeisiä tuloksia on koottu taulukkoon 33.

Näkemyksiä Sitran kontribuutiosta

Sitra on toiminut katalysaattorina ja Sitran taloudelliset resurssit ovat mahdollistaneet

järjestöjen aktiivisen osallistumisen hankkeisiin. Lisäksi Sitran rooli on ollut verkottava: hankkeiden kuten Tulevaisuuden työpaikka ja Kovaa osaamista kautta on syntynyt verkostoja, jotka jatkavat aiheiden eteenpäin viemistä. Lisäksi ainakin Kovaa osaamista -hankkeen päättymisen myötä on tarkoitus jatkaa aktiivisesti keskustelua osaamisen tunnistamisen kansallisen mallin kehittämisestä mm. opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa laajemman vaikuttavuuden varmistamiseksi.

Haastatellut sitralaiset kuvaavat, että avainalue on poiknut huomattavan määrän puhujapyyntöjä ja aihe on levinnyt hyvin yrityksissä. Mediakeskustelu on kuitenkin jäänyt toistaiseksi toivottua pienemmäksi. Sitralla on kuitenkin suunnitelmissa käynnistää aktiivisempi viestintäkampanja elo-syyskuussa 2017, kunhan avainalueen suuret hankkeet kuten Tulevaisuuden työpaikka sekä Kovaa osaamista päättyvät. Keskustelun herättäminen on Sitralle sikälikin tärkeää, että se pyrkii muutokseen yritysten herättelyn kautta. Tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin eikä edetä velvoittavuuden kautta esimerkiksi lainsäädäntö teitse.

TAULUKKO 32:

Työelämän taitekohdat -avainalueen hankkeet.

Aihe	Hankekokonaisuudet
Työelämän uudistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevaisuuden työpaikka -hanke • Kasvun osaajat • Yt-lakiselvitys • Osa-aikatyö –selvitys • Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään • Työelämäpalkinto • Koettu hyvinvointi erilaisissa työsuhteissa ja työelämän ulkopuolella –selvitys
Työllistymisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ideakuulutus • Eläkeikäiset työmarkkinoilla –selvitys • Työ 2040 • Luovien alojen työllistymisen tuki • Kovaa osaamista • Työnäyte –toimintamalli • Start up -ohjelma

TAULUKKO 33:

Työelämän taitekohdat -avainalueen aikaansaannoksia.

Konsepti/aihe	Keskeiset tulokset	Näkemyksiä vaikutuksista
Tulevaisuuden työpaikka	Mukana yli 50 organisaatiota, sekä yrityksiä että julkisen hallinnon toimijoita. Yli 100 henkilön sitoutunut lipunkantaja –verkosto. Jokainen organisaatio kehittää oman työkalun kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Alkuvaiheessa kehitetty Future Score –testi työntekijöille ja työnantajille Pidemmän tähtäimen vaikuttavuutta uhkaa jatkajat puute, kun Sitran osuus päättyy elokuussa 2017.	Työnantajat ovat heränneet henkilöstölähtöiseen uudistumistarpeeseen. Projektin myötä työnantajat ovat ymmärtäneet paremmin taitojen kehittämisen muustakin kuin substanssinäkökulmasta. Syntyvät työkalut ovat kaikille julkisia, mikä nähdään tärkeänä vaikutusten leviämisen kannalta. Haastateltavat kokevat, jatkoo ajatellen haastavana Sitran vahvan omistajuuden – muut toimijat eivät ole olleet projektityön ytimessä.
Kovaa osaamista	Opintopisteytetyt todistukset järjestökoulutuksista. Koulutukseen osallistuja voi saada virallisen opilaitoksen myöntämän todistuksen. Sähköiset osaamismerkkit. Julkaisu osaamisen validointimallista valmistuu syyskuussa 2017.	Julkisen keskustelun lisääntyminen; miten aihe huomioidaan ammatillisen koulutuksen reformissa. Haastateltavat kokevat keskeisten toimijoiden; järjestöjen, työelämän ja koulutuksenjärjestäjien välisen yhteistyön kehittyneen pitkällä tähtäimellä – tavoitteena on pitkän tähtäimen suunnitelman oppimisen kaikkiallisuuden tunnistamisesta ja tunnustamisesta.
StartUp -ohjelma	Lähes 20:ssä korkeakouluun yrittäjyysohjelma, jota on jatkettu itse hankkeen jälkeenkin. Ohjelman opiskelijamäärät kasvussa, mutta tietoa pitkän tähtäimen vaikutuksista ei vielä ole. On nähtävissä, että myös muissa kuin hankkeessa mukana olleissa yliopistossa ollaan ottamassa StartUp-ohjelma käyttöön ja osaksi opetustarjontaa. Nuori Yrittäjyys jatkaa ohjelman sisärajajoukkoa yliopistoihin ja korkeakouluihin.	Haastattelujen perusteella keskeistä työelämävalmiuksien kehittyminen. Lisäksi ohjelma on kehittänyt yhdessä tekemisen kulttuuria sekä poikki- ja teollisuutta korkeakouluissa.

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus

Lähtökohdat

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutusta on järjestetty Sitran yhteiskunnallisen koulutuksen toimesta vuodesta 2013 lähtien. Taustalla oli Kestävä talous -foorumi, joka kokosi yhteen poikkiyhteiskunnallisen joukon pohtimaan mitä on kestävä talous. Samalla hahmoteltiin suuntaviivat sille, miten aihetta tulisi kouluttaa suomalaisille päättäjille kestävän talouden johtamiskursseilla.

Kaksi kertaa vuodessa järjestettävää kurssia on järjestetty kesään 2017 mennessä kymmenen kertaa, 11. kurssin käynnistyessä syksyllä 2017. Näitä edelsi vielä pilottikurssi 0. Osallistujien rekrytointiin kiinnitetään paljon huomiota, sillä tavoitteena on saada poikkiyhteiskunnallinen edustus koulutukseen. Osallistujat edustavat niin elinkeinoelämän, politiikan, tutkimuksen kuin koulutuksenkin sektoreita, ja tavoitteena on luoda näin verkostoja yli sektorirajojen.

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen taustalla on ajatus siitä, että kestävä talous tuottaa ihmisille hyvinvointia oikeudenmukaisesti maapallon kantokyvyn puitteissa. Talouskasvun nähdään olevan kestävää vain silloin, kun se lisää ihmisten kokemaa hyvinvointia lisäämättä luonnonvarojen kulutusta tai aiheutuvia ympäristöhaittoja. Koulutuksen tavoitteena on haastaa

Haastateltavat antoivat Sitralle kiitosta hyvinvoinnin moniulotteisesta käsittelystä, jossa talous oli luonteva osa kokonaisuutta.

osallistujat miettimään kestävä talouden pidemmän aikavälin haasteita sekä toimintaympäristön muutoksia. Sitran pitkän aikavälin visiossa haetaan keinoja kanavoida sekä yksityisiä että julkisia varoja yhteiskunnallisiin investointeihin, jotka mahdollistavat kestävä hyvinvoinnin myös tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että koulutuksen jälkeen osallistujat pystyvät ymmärtämään ja johtamaan tulevaisuudessa kestävä talouspolitiikka ja tekemään kestäviä talouspoliittisia päätöksiä monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi koulutuksen tarkoituksena on laajentaa osallistujien ymmärrystä talouteen liittyvästä yhteiskunnallisesta ajattelusta ja ilmiöistä sekä vahvistaa osaamista talouspolitiikan käytännöistä ja soveluksista sekä niiden kehittämistarpeista.

Tulosten ja vaikutusten syntyminen

Kurssin osallistujat muodostavat keskeisen sidosryhmän ja tavoitteena on, että kurssilaiset jakavat ja toteuttavat kestävä talouden ajatuksia omissa organisaatioissaan ja verkostoissaan. Kurssin keskeinen tavoite onkin synnyttää avointa keskustelua ja saada kurssilaiset kiinnostumaan aiheeseen ja sen edistämiseen.

Aiemmin tehdyn erillisarvioinnin mukaan kurssi on ollut merkityksellinen osallistujille niin omalta kuin organisaationkin kannalta. Vain neljä prosenttia vastaajista oli toista mieltä. Sitran keskeinen tavoite ”talous päämäärästä keinoksi” vaikuttaa myös toteutuneen, sillä 90 % osallistujista toteaa ajattelutapansa muuttuneen jonkin verran tai merkittävästi. Suurin osa arviointiin vastaajista oli hyödyntänyt kurssilla luomiaan verkostoja. Kurssilaiset ovat myös sitoutuneita, ja 95 % kertoo olevansa kiinnostuneita alumnitoiminnasta.

Tavoitteet näyttävät toteutuneen myös tämän arvioinnin yhteydessä toteutettujen haastatteluiden perusteella. Eräs haastateltava kertoi, että monet osallistujat puhuvat kurssilla käsitellyistä aiheista omassa työssään kurssin termein. Hän kuvasi, että kurssilta on otettu suoraan aineksia oman organisaation agendalle. Haastateltava kuvaa vaikuttamismekanismeja ”valuttamiseksi” – tämä toki vaatii tietynlaisen johtavan aseman omassa organisaatiossa.

Tämän arvioinnin yhteydessä haastatellut osallistujat antoivat Sitralle kiitosta hyvinvoinnin moniulotteisesta käsittelystä, jossa talous oli luonteva osa kokonaisuutta. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseksi etenkin eräs haastateltava olisi toivonut sosiaalietiikan näkökulmien parempaa huomioimista.

Sitran kontribuutio

Sitra on koulutusten kautta pyrkinyt välittämään ajatusta taloudesta kestävä hyvinvoinnin keinona. Arviointien perusteella Sitra on ollut keskeinen verkottaja ja ajattelun haastaja kestävä hyvinvoinnin saralla viime vuosina. Sitran katalysoimista verkostoista on arvioinnin valossa muodostunut melko pysyviä, ja niitä hyödynnetään vuosia itse kurssin jälkeen.

Toisessa ”Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi” -vaikuttavuusarvioinnissa koulutusta käsitellään vielä tarkemmin, jonka vuoksi analyysi on tässä rajoittunut.

5.3 Yhteenvetoa Sitran kontribuutiosta systeemisten muutosten aikaansaajana

Sitran toiminta vaikuttavuustavoitteeseen liittyen on ollut hyvin monialaista. Sitran roolista voidaan tunnistaa tiettyjä useammalle Sitran teolle yhteneväisiä mekanismeja, joita nostetaan tässä esiin. Kunkin mekanismin alla on esitetty ristikkäisviitteitä edellä kuvattuihin avainalueiden analyysiin.

Muutoksen kiihdyttäjä. Useimmissa teoissa Sitran toiminnan merkitys sidosryhmille näkyy erityisesti muutoksen ja kehittämistyön alkuvaiheen nopeuttajana. Vaikka joissakin tilanteissa samat asiat olisivat voineet päätyä kehittämistyön agendalle, arvioidaan muutosvauhdin olevan paljon hitaampaa ilman Sitraa. (Esimerkkeinä Perustulokokeilu, Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen, Ihminen edellä, Hyvinvointia tiedosta, erityisesti genomstrategia ja ODA-hanke).

Julkisen sektorin vauhdittaja. Sitran toimet vaikuttavuustavoitteen alueella ovat

kytkeytyneet vahvasti sosiaali- ja terveystieteiden sekä kuntien toiminta-alueelle, jossa kehittämistyössä mukana olleet esittävät esimerkkejä siitä, että mukana olo ylipäättään vahvistaa ja lisää omaa kehittämispäätöstä. Tämän kääntöpuolena on se, että useilla avainalueilla kehittämistyöhön valikoituvien toimijoiden (esim. kunnat) joukko on ns. Sitran vanhoja tuttuja, tai edelläkävijöitä.

Uskottava kumppani kehittämistyöhön tuomalla siihen mukaan omat resurssit, yhteistyöverkoston sekä maineen. Vaikka samaa asiaa oltaisiin pyritty kehittämään kunnassa/yrityksessä/valtionhallinnossa itse, ei se olisi voinut toteutua samalla tavalla ilman Sitraa.

Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaja. Sitran kyky nostaa asioita poliittisen päätöksenteon agendalle nähdään useissa haastatteluissa keskeiseksi merkitykseksi. Sellaiset asiat, joita Sitra useiden haastateltavien mielestä pitää ajankohtaisina, näkyvät hetken kuluttua kentän toimijoille politiikan agendalla.

CASE: PERUSTULO JA SITRAN MERKITYS

Sitran toimi Perustulokokeilussa konsortiota tukevassa roolissa. Aiemmin raportissa on kuvattu Sitran merkitystä perustulokeskustelun ylläpitäjänä. Eri toimijoilla on hieman erilaisia näkemyksiä siitä, kuka tai mikä toimija on toiminut katalyyttinä perustulokokeilun mahdollistamisessa. Perustulokokeilu on saanut osakseen erittäin paljon mediahuomiota, joka osaltaan selittää eri toimijoiden kiinnostusta nostaa esiin omaa kontribuutiotaan.

Haastateltujen mukaan Sitra sai aikaan sen, että perustulokokeiluun liittyvät asiat tulivat osaksi Sipilän hallitusohjelmaa. Käytännössä tällöin sekä Sitra että muut toimijat nostivat perustuloa aktiivisesti osaksi hallitusohjelman muodostamista. Haastatteluissa korostetaan, että hallitusohjelman laatimisvaiheen keskeiset sidosryhmät olivat jo aiemmin, ennen Sitran mukaan tuloa keskusteluun, nostaneet perustulon esiin muun muassa osana keskustanuorten tulevaisuusohjelmaa. Perustulo on hyvä esimerkki siitä, jossa jokaisella haastateltavalla taholla on intressi nähdä se omaksi aikaansaannokseksi.

Vaikka Sitran merkitystä lopullisessa päätöksenteossa ei pystytä haastatteluin erottamaan, nähdään sen kyky nostaa asia poliittisen keskustelun agendalle tärkeäksi. Toinen merkittävä tekijä hankkeessa oli esiselvityksen rahoitus. Sitran vahvuudeksi perustulokokeiluun liittyen nähdään jatkuva ja aktiivinen keskustelun "ylläpitäjän rooli", joka on luonut koko keskustelulle ikään kuin "taustaviitekehyksen".

Vaikuttavuuden mekanismit

Strateginen kumppanuus ja yhteistyö koetaan Sitran vaikuttavimmaksi mekanismiksi. Vaikuttavinta se on erityisesti silloin, jos yhteistyössä ei välttämättä pyritä näkymään Sitrana. Usein sidosryhmien mukaan tulos on syntynyt aidosta kumppanuudesta ja yhteistyöstä. Tässä on tapahtunut vuosien aikana myös muutos siten, että Sitra ei enää pyri strategisessa sidosryhmäyhteistyössään näkymään Sitrana tai korostamaan omaa asemaansa, vaan itse tavoitteltavaa asiaa. ”Positiivinen painostus” on myös koettu hyväksi.

Hajaantuneen toimijakentän yhteen tuominen (törmäyttäminen) sekä pienten toimijoiden yhteen kokoaminen on useilla eri osa-alueilla ollut Sitran keskeisiä onnistuneita toimintamalleja. Tämä toimii parhaiten aivan työn alkuvaiheessa tai tilanteissa, jossa on konkreettinen yhteisiin tekemisen agenda. Ainoa kriittinen näkökulma sidosryhmien mielestä liittyy ajankäyttöön tai tapauskohtaisesti olemassa olevien toimijoiden ”ylenkatsomiseen”. Esimerkkejä:

- Kuntaohjelma
- Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen
- Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa
- Hyvinvoinnin palveluoperaattori
- Palvelusetelikokeilut
- Vaikuttavuusinvestoiminen (osittain)

Ajatusten tuominen ulkopuolelta sisään kytkeytyy osaksi Sitran toimintaa lähestulkoon kaikissa tarkastelun kohteina olleissa avainalueissa. Sidoryhmät nostavat tämän esiin yhdeksi keskeisistä vaikuttavuuden luomisen keinoista, oli kyse sitten ”opintomatkoista” tai valmiin mallin tuomisesta ja pilotoinnista. Tämä on kuitenkin vain yksi mekanismi, joka sidosryhmien mukaan toimii parhaiten silloin kun se kytkeytyy suoraan sovellettavissa olevaan tekemiseen. Näihin toimintoihin katsotaan useissa haastatteluista liittyvän suurempi merkitys kuin mitä sidoryhmät tai eri matkoihin osallistuneet olisivat itse ensin odottaneet. Esimerkkejä tästä ovat vaikkapa Tajua Mut! -malli, Palvelusetelikokeilut tai Vaikuttavuusinvestoiminen -avainalueella tehty työ.

Avainalueiden tekemisiin liittyvä **epä-suora vaikuttamistyö**, jota tehdään joko avainalueen organisoimissa tilaisuuksissa tai osallistamalla kumppaneiden tilaisuuksiin. Tästä työstä on avainalueilla sekä vaikuttavia esimerkkejä (Uusi hyvinvointiajattelu opetussuunnitelmatyössä ja kestävä kehityksen verkoston työssä) tai esimerkkejä, jotka eivät ole niin onnistuneita (Hyvinvoinnin mittaamiseen liittynyt vaikuttamistyö tilastokeskuksen suhteen tai negatiivinen kotitalousvähennys).

Ajatusten tuominen ulkopuolelta sisään kytkeytyy osaksi Sitran toimintaa lähestulkoon kaikissa tarkastelun kohteina olleissa avainalueissa.

CASE: KUMPPANUUDEN KEHITTYMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN KANSSA

Sitra on tehnyt tarkastelujaksolla paljon yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön sekä laajemmin sosiaali- ja terveyssektorin kanssa. Sitran kontribuutio sektorin "kiihdyttäjänä" ja "toisinajattelijana" nähdään tärkeäksi.

Sitra on saanut tällä kentällä tarkastelujaksolla useita konkreettisia tuloksia aikaan yhteistyötä korostamalla mm.:

- Luonut mahdollisuuksia Hyvinvoinnin palveluoperaattorin kehittämiseksi
- Vaikuttanut sosiaali- ja terveyspalvelujen valinnanvapauskokeilujen syntymiseen
- Toiminut mobilisaattorina kansalliselle genomistrategialle
- Toiminut sosiaali- ja terveysjärjestelmän muutoksen tietopohjan tukena luoden perustaa palvelupakettiajattelulle
- Omahoito ja yksilön oma vastuu korostuvat Sitran edistämässä digitaalisissa ratkaisuissa

Edellä mainittujen lisäksi kuntasektorin kanssa eri avainalueilla on tehty useita muita toimia. Haastattelujen mukaan Sitran toiminnassa keskeisiä vaikuttavuutta aikaan saavia asioita on useita.

Sitran toimien ajoitus tällä tarkastelusektorilla ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa on ollut toimiva. Haastateltavat näkevät, että tehdyillä toimilla paikataan katvealueita tai aukkopaiikkoja. Sitran kumppanuudessa on korostunut yhtä aikaa ulkopuolisuus sekä kumppanuus.

Keskeinen yhteistyötä leimaava toimintamalli on vahva sidosryhmäyhteistyö. Sidosryhmäyhteistyössä Sitran toimintatapa on tarkastelujaksolla muuttunut: Sitran koetaan toimivan enemmän aidossa kumppanuudessa siten, että poliittisen organisaation sekä poliittiset että virkamieshenkilöt pidetään tietoisena. Tämä edesauttaa yhteistyötä. Sidosryhmäyhteistyön olemassa olevan käytännöt koetaan toimiviksi. Haastateltaville näkyy, että Sitran sidosryhmäyhteistyö on eräs sen avainprosesseista ja osa ydintoimintaa. Sidosryhmäyhteistyössä on onnistuttu toimimaan arvostavasti, vaikka tilanteet ovat vaatineet erään haastattelun sanoin "ystävällistä painostusta".

Sosiaali- ja terveysministeriön kanssa toteutetuissa toimenpiteissä kuvastuu prosessikontribuutio: Sitra nopeuttaa, ja osin käynnistää, olemassa olevia prosesseja, esim.:

- "Valinnanvapauskokeilu: ei olisi ollut tässä aikataulussa mahdollista ilman Sitraa"
- "ISAACUS: olisi lähdetty viemään eteenpäin ilman Sitraa, mutta paljon hajanaisemmin ja hitaammin"

Nopeus syntyy Sitran vahvasta sidosryhmäyhteistyöstä, mahdollisuudesta rekrytoida ja toimia nopeasti sekä olemassa olevista hyvistä verkostoista. Monissa tällä osa-alueella tehdyissä toimissa nopeus koetaan välttämättömäksi: ollaan kuro-massa kiinni "takamatkalta" ja toimi ajoittuu oikein – ilman sitä jäätäisiin kehityksessä jälkeen. Hyvänä esimerkkinä tästä vaikkapa ISAACUS työ.

Sitra on toiminut myös tietopohjan vahvistajana. Tässä mielessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa kumppanuudessa tehty työ eroaa monesta muusta selvitystyyppisestä toiminnasta. Tiedontuotanto on liittynyt konkreettisiin aiheisiin – esim. "80/20 Oulun tutkimus on ollut käännteentekevä.

Uutta osaamista kumppanuussuhteeseen Sitran on tuonut laajalla repertuaarilla. Haastateltavat eivät tunnista muuta vastaavan tyyppistä ennakoivaa ja tulevaisuus-orientoitunutta toimijaa. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan asioihin se

on avannut tietämystä ja näkemystä digitaalisuudesta, tekoälystä ja muista uusista mahdollisuuksista, jotka heijastuvat edellä kuvatuissa keskeisissä vaikutuksissa.

Sidosryhmäyhteistyön lisäksi Sitra näyttäytyy kumppanuussuhteessa palvelujen kehittämisen rahoittajana. Tässä Sitra on haastateltavien mukaan onnistunut toimimaan kokonaisuudessaan riittävän neutraalisti siten, että sen toiminta on voinut palvella sekä ministeriötä, että koko sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää.

Yhteistyön haasteet ovat pienimuotoisia. Joissakin tilanteissa on tehty nopeita tulkin-toja virkamiesten kannanotoista. Toinen laajempi haaste liittyy kehittämisen aikajän-teeseen. Joissakin asioissa aikajänne voisi olla haastateltujen mukaan vieläkin pidempi. Kopin ottaja syntyy hitaammin sosiaali- ja terveysministeriön toiminnassa kuin Sitra ajattelee. Sitran toiminta näyttää siten, että sillä ei aina ole vastuuta jatkuvuudesta.

Muutamissa avainalueissa yhteistyötä on tehty useiden eri rahoittajien kanssa. Tällöin yleisesti ottaen rahoittajayhteistyö on ollut alkuun suhteellisen haastavaa, osin epäsel-vää. Sitralla on oma selkeyttävä rooli, mutta tämän tyyppiset yhteistyörakenteet edel-lyttävät haastattelujen mukaan sitä, että jokainen organisaatio kykenee astumaan ulos omasta organisaatiostaan ja nykyisestä ”perustehtävästään”. Sitran koetaan olevan hyvä tässä yhteistyössä, mutta ajoittain ”liian nopea”, jotta tämän kaltainen ylisekto-raalinen tai yliorganisatorinen yhteistyö voi muissa alan toimijoissa kehittyä.

Sitran ajattelu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, resurssiviisaudesta sekä yksilön vastuusta koetaan haastattelujen mukaan näkyvän myös sosiaali- ja terveysminis-teriön strategiatyössä. Tähän on osittain vaikuttanut myös Sitran ennakoitutyö ja megatrendilista. Samanaikaisesti haastatteluissa suhtaudutaan siihen myös kriitti-sesti. Se, että erilaisilla toimijoilla on liian ”yhteneväinen kuva tulevaisuudesta” nähdään strategisessa ennakoivassa ajattelussa riskiksi: vaihtoehdot avaukset saattavat jäädä pimettiin ja keskustelu kaventua.

CASE: HYVINVOINTIAJATTELUN HEIJASTUMINEN UUTEEN OPETUSSUUNNITELMATYÖHÖN

Sitra toteutti osana Well-being and Beyond - julkaisun laadintaa työpajasarjan ja luennoi laajalti henkisen hyvinvoinnin ja koetun hyvinvoinnin taustatekijöistä. Kes-tävän hyvinvoinnin vieminen uuteen opetussuunnitelmaan sai alkunsa aihetta käsi-telleen luennon kautta julkaisun viimeistelyn aikoihin.

Sitra tarjosi myös opetussuunnitelmien perusteiden uudistustyön alkuvaiheessa spar-rausapua Opetushallitukselle. Haastattelujen perusteella kestävä hyvinvointi on kes-keinen osa uutta opetussuunnitelmaa. Avainkumppaneiden haastattelujen mukaan ajattelumalli näkyy suoraan laaja-alaisissa osaamiskuvauksissa eri koulutusasteilla.

Samansuuntaista kehitystä on tapahtunut myös kansainvälisesti, ja Suomen tul-kintatapa on herättänyt kiinnostusta. Haastatteluissa korostetaan, että tulevaisuu-den kannalta aktiivisen osallistumisen oppiminen tärkeää, samoin vahvistaa käsi-tystä, että asioihin voi vaikuttaa.

Kestävän hyvinvoinnin kehittämisen tulokset ovat siirtyneet konkreettisiksi ja vai-kuttaviksi toimenpiteiksi uuden opetussuunnitelman perusteiden valmistelussa. Uudistustyö haluttiin perustaa vahvaan tutkimustietoon, ja niinpä vaikutukset ovat syntyneet pääosin tiedon levittämisen kautta. Sitran keskeisenä tehtävänä haas-tatteluissa pidetäänkin juuri tutkimustiedon sekä teorioiden kiteyttämistä ja sitä kautta yhteiskunnallisen keskustelun avaamista.

5.4 Vaikutusten syntymistä edistäneet ja estäneet asiat

Sitran keskeisimmät vaikuttavuuden mahdollisuudet jäsenyivät nopeuden ja ketteryyden kautta. Toisaalta myös merkittävimmät puutteet liittyvät juuri niihin. Yleisimmin sidosryhmien haastatteluissa toistuu huoli lyhyen hankeajan jälkeisestä toiminnasta – vaikuttavuuden varmistamisesta ja sopivien jatkajien löytämisestä sekä sitouttamisesta. Myös Sitran osoittama kärsimättömyys tilanteissa, joissa hankkeen toteutus ja tulokset eivät vastaa suunniteltua, mainitaan useasti.

Jos avainalueelle rekrytoidaan asiantuntijoita sen jälkeen, kun projekti on saanut käynnistämispäätöksen, voi toiminta-aika jäädä liian lyhyeksi riittävien verkostojen aikaan saamiseksi. Toisaalta pyrittäessä vaikuttamaan kuntien toimintaan ja kirittämään kuntia, on usein nojaututtava olemassa oleviin kumppanuuksiin ja verkostoihin, ja tällöin muutos voi jäädä liian suppeaksi. Osaa haastateltujen kommentista täytyy kuitenkin tulkita ottaen huomioon se, että kuntien ja ministeriöiden perinteisempi ajattelu ja pidempi toimintasykli on ylipäättäänkin havaittu muutoksia hidastaviksi tekijöiksi.

Sitran riippumattomuus ja itsenäisyys nähdään pääosin positiivisena tekijänä. Toisaalta impulsiivisuus, kokeileminen ja ”lupa epäonnistua” saattavat yhtä lailla näyttäytyä tavoitteiden epämääräisyytenä ja ”keulimisenä”. Käytännön haasteita on myös aiheuttanut Sitran visioiden korkealentoisuus

suhteessa arkipäivän realismiin. Paikoin Sitran on nähty kiinnittyvän omaan visioonsa ja suunnitelmaansa liian tiukasti, vaikka sen käytännön toteutus ei toimitakaan suunnitellusti. Sitran sisäiset epäselvyydet esimerkiksi projektinvetäjän puuttuvien toimivaltuuksien osalta ovat vaikuttaneet myös sidosryhmiin. Hankkeen henkilöstövaihdokset ovat saattaneet vaikuttaa myös tavoitteisiin. Useat hankkeet toimivat hyvin henkilökeskeisesti, ja siksi muutokset tässä vuorovaikutuksessa kesken projektin saattavat näyttäytyä merkittävänä, jos niitä ei hallita. Joitakin puutteita on havaittu myös Sitran käytännön projektinhallintataidoissa (esim. kaikkien sidosryhmien huomioimisessa, viestinnässä, vastuun siirtämisessä projektin päättyessä), vaikkakin yleisesti Sitran projektitoiminta saa kiitosta.

Haastateltuja avainalueiden sidosryhmäläisiä on varta vasten pyydetty esittämään kehittämiskohteita, ja kokonaisuutena Sitran vaikuttavuuteen ollaan pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä. Yhteenvetona Sitran merkittävimpinä vaikuttavuutta edistäneinä tekoina esiin nousevat 1) nopeus, joustavuus ja byrokratian vähäisyys, 2) verkostojen luominen 3) poliittinen vaikuttaminen ja arvovalta sekä 4) rahoituksen tuki. Vastaavasti vaikutusten syntymistä ovat vaikeuttaneet 1) liian nopea toiminta 2) puutteet käytännön tuessa 3) visioiden etäisyys ja 4) kapeakatseisuus. Oheisessa taulukossa on esitetty yhteenvetona esimerkkejä haastatteluissa esiin nousseista konkreettisista vaikuttavuutta edistäneistä ja estäneistä tekijöistä.

TAULUKKO 34:

Vaikutuksia edistäneitä ja estäneitä tekijöitä.

Edistäneitä tekijöitä	Estäneitä tekijöitä
<p>Nopeus, joustavuus ja byrokratian vähäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopea ja ketterä toimija erityisesti ministeriöihin verrattuna – myös henkilöstöresurssien suhteen • Näkökulman vaihtaminen parin vuoden välein on hyvä asia • Riippumattomuus ja itsenäisyys • Ennakkoluuloton keskustelun avaaja • ”Lupa epäonnistua” 	<p>Liian nopea toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyhyiden hankkeiden jatkon turvaaminen • ”Kuinka pitkä hankeaika tarvitaan toimintakulttuurin muuttamiseen?” • Kärsimättömyys tulosten saamisessa • Exit-ajattelu, puutteet hallitussa päättämisessä • Toimeenpanovastuun puuttuminen • Uusin kokeiluihin kuuluva impulsiivisuus ei toimi lainsäädäntötyössä • ”Lupa epäonnistua”
<p>Verkostojen luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitieteisyys ja -alaisuus • Tiedostojen rakentaminen ja ylläpito • ”Sitran viehätysvoima kerää toimijoita” 	<p>Kapeakatseisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omaan visioon lukkiutuminen kuulematta muiden näkemyksiä • Kaikkien toimijoiden arvostaminen ja odotusten kartoittaminen ei ole aina toteutunut
<p>Poliittinen vaikuttaminen ja arvovalta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestinnällinen ja julkaisujen näkyvyys • Yhteiskuntasuhteet joka suuntaan • Suorat kontaktit politiikkaan • Uskottavuutta hankkeille 	<p>Visioiden etäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arkipäivän realismin ja markkinoiden tuntemisen puuttuminen • Visioiden korkealentoisuus ja sumuisuus • Sitran sisäiset erimielisyydet heijastuvat myös sidosryhmiin
<p>Rahoituksen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erityisen merkittävää hankkeiden käynnistämisen kannalta ja pienille toimijoille • Joustavuus 	<p>Puutteet käytännön tuessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puutteet projektinhallintataidoissa ja projektin rakenteessa • Tietotekniikan haasteet



6 Sitran valintojen onnistuneisuus

Tässä luvussa käsitellään seuraavia osakokonaisuuksia:

- Onko tavoitteiden asettaminen onnistunut ja valinnat oikeita suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen?
- Edistääkö projektien kokonaisuus tavoiteltua vaikuttavuutta?

6.1 Havainnot tavoitteenasettelusta ja projektien kokonaisuudesta

Sitran tavoitteenasettelussa on useita eri tasoja. Arvioinnissa tarkastellaan kiinteämmin kahta tasoa:

- Vaikuttavuustavoitteen mukaiset alakohdat/sisältöalueet – ja tekemisen kytkeytyminen näihin
- Sitran tavoitteenasettelu projekteissa

Analyysin kohteena olleen vision sisältö on täsmentynyt tarkastelujakson aikana. Tässä mielessä arvioinnissa katsotaan jälkikäteen sitä, miten valitut toimet ”osuivat” vaikuttavuustavoitteeseen ja edistivät sen toteutumista.

Sitran sisäiset asiantuntijat suhtautuvat visiosta johdettuihin vaikuttavuustavoitteisiin kriittisen ymmärtävästi. Tavoitteet ovat korkealla ja kunnianhimoisella tasolla ja niillä on kovin vähän yhteyttä keskeisten avainalueiden arjen tekemiseen. Ne ovat korkeintaan ”takaraivossa”. Tekemisen ja vaikuttavuustavoitteiden välinen ”kytkentä” nähdään ohueksi, ja ajoittain tarpeettomaksi käytännön työn kannalta. Vaikuttavuustavoitteet koetaan niin laajoiksi, etteivät ne aina toimi käytännön työtä ohjaavina tekijöinä konkreettisella avainalue- tai projektitasolla.

Vision mukaiset keskeiset sisällöt avautuvat sisällöllisesti vain sellaisille sidosryhmille ja kumppaneille, jotka ovat kiinteästi yhteistyössä Sitran kanssa visioon liittyvillä

aihealueilla. Esimerkiksi hyvinvointipalveluita kehittävät tahot ymmärtävät Sitran vaikuttavuustavoitteen luonteen periaatteellisesti ja visioluonteisina tavoitteina. Nämä sidosryhmät näkevät Sitran roolin tämän tyyppisten aiheiden esiin nostajana tärkeäksi.

Sellaiset kumppanit ja sidosryhmät, jotka eivät ole niin kiinteässä yhteistyössä Sitran kanssa, eivät välttämättä saa lainkaan kiinni Sitran tavoitteenasettelusta, tai eivät näe niiden relevanssia toimintaa ohjaavina tavoitteina. Tämä nousee esiin muun muissa kyselyissä, joissa moni etäämmältä Sitran toimia seurannut vastaaja ei osaa arvioida Sitran roolia visioon liittyvillä osa-alueilla.

Hyvinvointipolitiikkaa, koettua hyvinvointia sekä muita kestävän hyvinvoinnin vision sisältöjä tutkivat keskeiset kansalliset asiantuntijat tunnistavat Sitran kuitenkin keskustelun avaajana näissä aihealueissa. Tavoitteenasettelun relevanssin arviointi kytkeytyy myös arvioinnin ”taustatarinaan” kokonaisvaltaisen hyvinvointiymmärryksen kehittymisestä ja viemisestä käytäntöön Suomessa.

Useat haastatelluista sitralaisista pitävät nykyistä tavoitteenasettelun tapaa haastavana: tavoitehierarkia on pitkä ja tavoitteet monipolvisia. Haastateltujen mukaan käyttöönottotavoitteet saattavat täsmentyä tai joskus jopa muuttua avainalueen toteutuksen aikana, eivätkä tavoitteet aina heijasta avainalueen tai sen hankkeiden tilannetta. Ulkoisen analyysin perusteella käyttöönottotavoitteiden keskinäinen rooli ja taso vaihtelevat merkittävästi. Avainalueiden tekojen ja tavoitteiden takaisinkytkentä vaikuttavuustavoitteisiin näyttää arvioinnin analyysissä ajoittain ylirationaalisoinnilta – vaikuttavuustavoitteet ovat niin laajoja, että niihin ei synny mielekästä kokonaispolkua arvioinnin kohteena olevasta projektien kokonaisuudesta.

Analysoitaessa Sitran tekojen muodostama kokonaisuus on huomattava, että

TAULUKKO 35:

Sitran tekojen ja vaikutavuustavoitteen takaisinkytkennän analyysi

Projekti/hanke	Konsepti	Toimija	Takaisinkytkentä
Päätyneet teot			
1. Energia-ohjelma	EKO2-hanke Tampere ja Peloton ja portinvartijat	Tampere	Hanke tavoitteli kansalaisten toimijuuden lisäämistä energiatehokkuuden huomioimisessa ja rakennetun ympäristön laadun parantamisessa.
2. Kunta-ohjelma	Terveyskioski	Kunnat ja kansalaiset	Terveyskioskit mahdollistavat kansalaisille yksilöllisiä, helposti saavutettavia hyvinvointipalveluita, jotka helpottavat yksilöiden arkea hyvinvointipalvelujen hyödyntämisessä.
	Palveluseteli		Palvelusetelit helpottavat asiakkaiden hyvinvointipalvelujen käyttöä.
3. Julkishallinnon johtamisohjelma			Eryteisesti ihmiskesteisten ympäristöjen tukeminen eri hankkeiden.
4. Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	Tuotteistukset	Yritykset; toimijat joilla luontoekosysteemejä	Avainalueella tehdyt tuotteistukset korostavat yksilöllisiä hyvinvointipalveluita sekä edistävät käyttäjien henkistä hyvinvointia
5. Palvelujohtamisen mahdollistaminen	Tajua Mut!	Kunnat	Palvelu korostaa koetun hyvinvoinnin lisäämistä ennaltaehkäisyn keinoin. Palvelut vaikuttavat myös julkisen toiminnan parempaan kohdistamiseen mahdollistaen varhaista puuttumista nykyisessä palvelujärjestelmässä
	Tiedolla Johtaminen (EKSOTE)	Kunnat / Maakunnat	Tiedolla johtamisen kehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia julkisen toiminnan parempaan kohdentamiseen olemassa olevaa tietoa hyödyntäen. Tieto ei suoraan liity kuitenkaan hyvinvointiymmärryksen laajentamiseen
6. Well-being and Beyond –tutkimus	Tutkimus	Kuka tahansa (ei suoraa)	Tutkimus pyrkii suoraan laajentamaan hyvinvointikäsitettä ja hyvinvointipolitiikan keskustelua koskemaan koettua ja henkistä hyvinvointia.
7. Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	KAPA-työ	VM	Toteutuessaan kansallinen arkkitehtuuri luo alustan kehittää yksilöllisiä palveluita ja ihmisten arkea vahvistavia palveluita. KAPAN toteutumisen myötä kansalaisten toimijuus voi lisääntyä sillä se tarjoaa kansalaisille mahdollisuudet valvoa omien tietojensa käyttöä ja muuttaa palveluita kohti palveluyhteiskuntaa.
8. Hyvinvointia tiedosta	Genomistrategia	STM + ekosysteemin toimijat	Genomistrategian toteuttaminen mahdollistaa kehityksen, joka luo kansalaille yksilöllisiä hyvinvointipalveluita, auttaa yhteiskuntaa vastaamaan yksilöllisiin hyvinvointihaasteisiin.
	ODA-hanke	STM + kunnat	On esimerkki virtuaalisista palveluista, jotka luovat yksilölle kiinnostuksen omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ja lisää yksilön toimijuutta.

Projekti/hanke	Konsepti	Toimija	Takaisinkytkentä
9. Resurssi- viisas alue	Jyväskylässä tehty kehittä- mistyö		Välillisesti toimenpiteisiin liittyvä ajatus yksilön vastuun korostamisesta resurssiniukassa tilanteessa.
10. Aktiivinen kansalainen	Palvelutori	Kunnat (käytännössä Turku)	Palvelutori on esimerkki ikääntyneille tarjolla olevista yksilöllisistä ja omaa arkea helpottavista palveluista.
11. Perustulokokeilu	Kokeilussa mukana olo	Kela + STM	Perustuslakivaliokunta hyväksyi mahdollisuudet kokeilujen toteuttamiseen. Tätä kautta lainsäädäntö muuttui siten, että se mahdollistaa tulevaisuudessa erilaisten asioiden kokeilun. Perustuloajattelu oli lisäksi uuden tyyppistä hyvinvointipoliittista ajattelua, joka siirtäisi toteutuessaan huomiota muiden hyvinvointitarpeiden kuin yksilön materiaalsen niukkuuden turvaamiseen.
Käynnissä oleva teot			
1. Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus	Koulutukset, alkaa 10. kurssi	Sitra / keskeiset päätöksentekijät	Tavoitteena muutos ajattelussa; talous on keino, ei päämäärä. Kestävä talous tuottaa oikeudenmukaisesti hyvinvointia luonnon kantokyvyn puitteissa.
2. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	Reaaliaikainen järjestelmä, toimien tarpeelliseksi osoittamien faktojen avulla	Sitra / 51 kuntaa mukana	Paremmat palvelut kansalaisille (kansalaisen näkökulman esiintuominen) ja julkisten palveluiden parempi kohdentaminen. Muutos hyvinvointiajattelussa.
3. Vaikuttavuusinvestoiminen	Sidosryhmätyö, tapahtumat, viestintä, törmäyttäminen, käsitteen lanseeraus	Sitra / kunnat, maakunnat, julkinen sektori laajasti	Politiikka hyvinvointiohjautuvaksi. Julkinen sektori irti kustannusajattelusta ja kohti hyvinvoinnin ostamista.
4. Työelämän taitekohdat	Lähinnä tietyt kehittämissuunnitelmat, vrt. Ilmarinen	Ilmarinen / työpaikat	Tarjonnut tiedontuotannon lisäksi yksinkertaisia työkaluja työpaikoille ja ihmisille hahmottaa ja varautua työn muutokseen.
5. Hyvinvoinnin palveluoperaattori	Datojen yhdistäminen (lakiin perustuen)	Sitra / STM, THL, Kela	Muutokset ihmisten käyttäytymisessä; omien hyvinvointitietojen hallinta ja yksilöllisemmät palvelut. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ytimessä, paikataan valtionhallinnon aukkoja.
6. Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa	Kokeiluhankkeet		Mahdollistaa asiakkaiden valinnan vapautta hyvinvointipalveluista ja tätä kautta helpottaa heidän elämän hallintaansa hyvinvointipalvelujen osalta. Toisaalta pakottaa yksilön ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan valintojen kautta.

useimmat tarkastelun kohteena olleista teoista ovat mahdollisuuksien luomista vaikuttavuustavoitteiden mukaisten sisältöjen toteuttamiseen. Vain osa tarkastelujakson toimenpiteistä on ”suoria interventioita” esimerkiksi hyvinvointipolitiikan päättäjiin, kansalaisiin tai yrityksiin. Eri toimenpiteiden kytkeytymistä vision tavoitteisiin on hahmotettu oheisessa taulukossa. Taulukossa luonnehdinta on laadittu arvioitsijan toimesta hyödyntämällä arvioinnin työpajassa käytyä keskustelua.

Energiaohjelman ja resurssiviisas-alueen osalta yksi välillinen esimerkki takaisinkytkem-

nästä on merkityksellinen tekeminen sekä kestävien valintojen hyvinvointivaikutukset (vrt. Työmatkapyöräily). Tämän tyyppiset avaukset kestävyuden ja hyvinvoinnin suhteesta eivät juuri näy hyvinvointikeskustelussa. Ne eivät myöskään nousseet esiin taustatarinassa yksittäisiä puheenvuoroja lukuun ottamatta. Tulevaisuudessa ne saattavat kuitenkin olla merkittäviä.

Kuten analyysistä havaitaan, suurin osa teoista on mahdollisuuksien luomista. Kuvassa 14 on havainnollistettu sitä, miten eri toimenpiteet kytkeytyvät vaikuttavuustavoitteen sisältöihin.

KUVA 14:

Sitran vaikuttavuustavoitteen kannalta keskeisten aikaansaannosten ryhmittely



Arvioinnin haastatteluissa vain joka kolmas tunti valittujen projektien muodostama kokonaisuus sillä tasolla, että olisi voinut arvioida Sitran tekojen vastaavuutta tavoitteisiin. Sidosryhmien näkemyksissä analyysi jäi suhteellisen yleiselle tasolle. Sen sijaan useimmat haastateltavista pystyivät analysoimaan yksittäistä tekoa tai yhteistyöprojektia (tai muutamia) ja peilaamaan tätä suhteessa Sitran visioon.

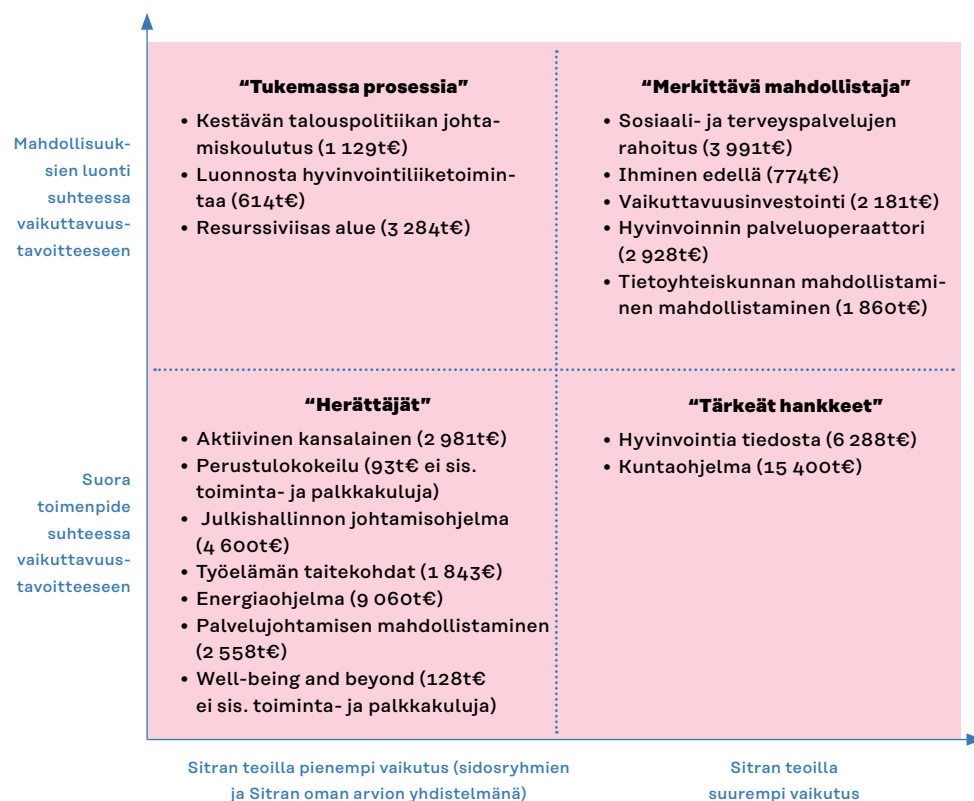
Kyselyissä vastaajilta ei kysytty yksittäisistä projekteista, vaan vastaajat arvioivat Sitran onnistumista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen osa-alueilla. Halutessaan vastaajat saivat kertoa myös yksittäisistä projekteista, mutta suurin osa ei ollut tehnyt yhteistyötä Sitran kanssa, vaan seurannut toimia etäältä. Tämä selittyy pitkälti kyselyn laajalla kohderyhmällä; kysely lähetettiin kirjaamoiden kautta kunnille eikä kyselyitä kohdennettu Sitran kanssa työskennelleille. Kuntavastaajat arvioivat Sitran merkitystä eri osa-alueilla ja vastaajat kokivat Sitran onnistuneen parhaiten hyvinvoinnin laaja-alaisen ymmärtämi-

sen edistämässä. Molempien kyselyiden vastaajat nostivat myös avovastauksissa esiin Sitran onnistumisen hyvinvointiteknologioiden käyttöönoton edistämässä sekä tiedolla johtamisen kehittämisessä. Erityisesti yritys- ja taustaiset vastaajat korostivat Sitran roolia uusien hyvinvointiteknologioiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä.

Seuraavassa nelikentässä (kuva 15) on yhdistetty sitralaisten sekä sidosryhmien haastattelujen näkemyksiä siitä, miten projektien kokonaisuus sekä Sitran koettu vaikuttavuus hahmotetaan eri näkökulmista. Nelikentässä arvioidaan erityisesti Sitran roolia sekä tekojen yhteyttä vaikuttavuustavoitteeseen. Kuvasta löytyvät myös projektien kokonaiskustannukset. Kuvan oikeasta alakulmasta löytyvät teot ovat olleet kokonaiskustannuksiltaan suuria, vaikutuksiltaan merkittäviä ja tiiviissä suhteessa vaikuttavuustavoitteen sisältöihin, mutta muutoin kustannuksilla ei vaikuta olevan suoraa yhteyttä siihen, kuinka suuri merkitys Sitran teoilla on ollut. On kuitenkin otettava huomioon, että teoilla on saattanut olla muita

KUVA 15:

Sitran tekojen kokonaisuus erityyppisiin koreihin luokiteltuna ja niiden kokonaisbudjetti



merkittäviäkin vaikutuksia, jotka eivät liity vaikuttavuustavoitteeseen vaan voivat edistää kestäväen hyvinvoinnin muita periaatteita.

Vaikka analyysi on karkealla tasolla, näkyy siitä projektien kokonaisuuden muodostama kirjo. Perustelut eri tekojen luokittelulle on esitetty aiemmin.

Projektien kokonaisuudessa paljon tekoja, joissa on vaikutettu mahdollisuuksien luomiseen. Jonkin verran on projekteja ja hankkeita, jotka myös suoraan kohdistuvat vaikuttavuustavoitteen sisältöalueisiin. Koetun hyvinvoinnin nostamiseksi politiikan agendalle ja yksilön vastuun korostamiseksi hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä on toteutettu itseasiassa yllättävän vähän sellaisia toimenpiteitä, joilla olisi ollut suora vaikutus visiossa tavoiteltavaan hyvinvointiin. Tausta-analyysistä sekä aiemmin esitetyistä haastatteluista ja kyselyistä nousee esiin, että tähän liittyvä yleinen kehitys on ollut Suomessa ylipäätään suhteellisen ohutta. Tässä mielessä kysyntää Sitran tyyppiselle toimijalle olisi näissä aihealueissa.

SIVUVAIKUTUS:

Sitran toiminnan tuloksena on syntynyt myös suoraan avainalueiden käyttöönotto tavoitteisiin tai vaikuttavuustavoitteen sisältöihin liittyviä sivutuotteita. Näitä ovat olleet esimerkiksi Kuntien Tiera ja Taitoa.

KUVA 16:

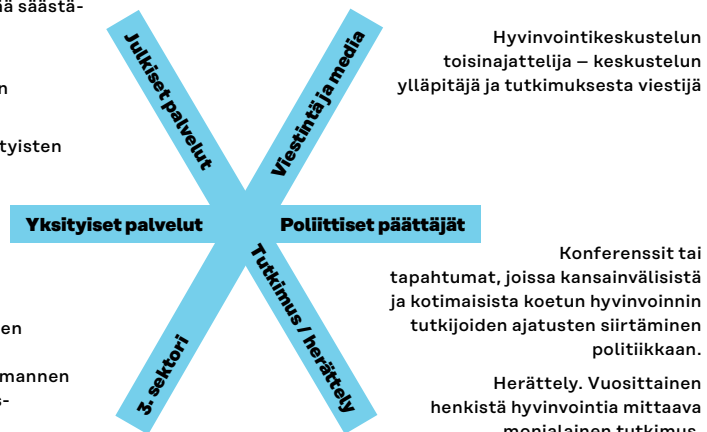
Asiantuntijahaastattelujen sekä -työpajan näkemys siitä, millaisia teemoja Sitran kaltaisen toimijan tulisi nostaa aktiivisemmin esiin

Eläkejärjestelmän turvaaminen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaaminen sukupolvella, joka voi menettää säästämänsä varallisuuden

Työelämäkehittämisessä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulman huomioiminen

Elämänhallintaa tukevien yksityisten palvelujen skaalaaminen ja kiihdyttäminen

Kolmannen sektorin kytkeminen mukaan tiiviisti osaksi Sitran kehittämisen rakenteita ja kolmannen sektorin (järjestöt ja kansalaisyhteiskunta) kiihdyttäminen.



6.2 Millaisia toimenpiteitä tai edellytyksiä tarvittaisiin vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi?

Sitralaisten, ulkopuolisten asiantuntijoiden ja sidosryhmien haastatteluissa sekä kyselyissä kerättiin näkemyksiä siitä, millaisille toimenpiteille kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi olisi edelleen kysyntää.

Kuten taustatarinasta (luku 4) voidaan nähdä, ei koettu tai henkinen hyvinvointi ole noussut kovinkaan vahvasti suomalaisen hyvinvointipolitiikan tekemisen agendalle. Toinen kysymys on se, pitäisikö sen nousta ja jos, niin missä määrin. Sitran perusajatuksena on ollut, että ajattelumallit heijastuvat tekoihin, jolloin kannattaa vaikuttaa julkiseen keskusteluun, jos haluaa saada aikaan systemisiä muutoksia. Tämän lisäksi tarvitaan muita tekoja. Arvioinnin haastatteluissa korostuu erityyppisiä teemoja, joille Sitran kaltaiselle toimijalle olisi nyt tai tulevaisuudessa edelleen kysyntää. Näitä on jäsenetty kuvaan 16.

Työpajan keskusteluissa korostuivat myös muutamat muut näkemykset mahdollisesta Sitran toiminnasta. Yhtenä ajatuksena esitettiin, että Sitra organisoituisi edistämään kokonaisvaltaista hyvinvointia Suomessa. Keskeisiksi keinoiksi tunnistettiin tiede, koulutus, palvelukonseptit keskustelun herättäminen, ns. kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin Ratkaisu 100 - uudentyypinen haastekilpailu sekä tähän kytkeytyvä rahoitusmekanismien uudistaminen.

Ylipäättään nähtiin, että yksilön vastuusta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista keskusteleminen ilman politisoitumista olisi lisäksi tärkeää. Tämä näkyy erityisesti työelämässä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ajatusten soveltamisessa sekä elinympäristöjen ja kaupunkiympäristöjen kehittämisessä. Yksilöllisten palvelujen osalta ajateltiin, että ammatillinen oppiminen, osaamisperusteisuus ja yksilöllisten oppimiskäytäntöjen tukeminen, jota jo on tehtykin, olisi tulevaisuudessa keskiössä.

Myös muissa haastatteluissa ja kyselyissä nostettiin erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia esiin. Esitetyt näkemykset olivat usein hyvin epätasapainoisia ja liittyivät pääasiassa toiveeseen Sitran roolin säilyttämisestä rohkeana keskustelun herättäjänä. Listassa on nostettu esiin aiheita, jotka toistuivat haastatteluissa ja kyselyiden avovastauksissa:

- Hyvinvointiteknioiden edistäminen
- Kestävyyden aiheen läpikäynti muilla kuin sosiaali- ja terveysministeriön toimialalla (OKM, TEM, YM jne.) ja laajemmin valtionhallinnon osallistaminen
- Kansalaisyhteiskunnan kehittäminen erityisesti hyvinvointiin liittyen
- Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta tulisi vahvemmin integroida myös kaupunkisuunnittelun asiantuntemus hyvinvoinnin, terveyden ja liikunnan ammattilaisten osaamiseen.
- Kestävän ja koetun hyvinvoinnin osalta esitettiin erityisesti lapsiin ja nuoriin liittyviä toimenpiteitä erityisesti elämän entistä kiihtyvemmän monimutkaistumisen näkökulmasta.
- Julkisen vallan rajojen pohtiminen tulevaisuuden väestöllisissä kysymyksissä: miten hoiva jatkossa hoidetaan entistä digitalisoituvassa ja työvoimaniukassa alueessa.
- Vaikka Sitralla on ollut avauksia omaehtoisen terveydenhuollon kehittämisessä ja yksilön vastuuta tukevissa palveluissa, nähdään että tälle olisi edelleen entistä enemmän kysyntää.
- Tulevaisuuden kunnan roolin rakentaminen hyvinvoinnin näkökulmasta

Toimintamalliin liittyen haastatteluissa kiinnitettiin muutamia huomioita:

- Useissa haastatteluissa toivottiin, että Sitra ei byrokratisoituisi, sillä nopea reagointi ja joustava sekä henkilökohtainen toimintatapa on yksi sen vahvuuksista ja juuri se lisäarvo, jonka Sitran kaltainen toimija tuo mukanaan.
- Useilla avainalueilla esitettiin, että Sitralla voisi olla ”pieniä rahoituksia”, jotka olisivat yhteiskunnallisen muutoksen ja kehityksen ”siemenrahoitusta” erilaisille yhteiskunnallisille toimijoille. Tällöin voitaisiin saada vaihtoehtoja nykyiselle toteutustavalle, joka on hyvin usein konsulttien palkkaaminen.
- Sitran tapa käyttää esimerkiksi eläkkeelle jääneitä ja poliittisesti väritettyjä henkilöitä. Tällä saattaa olla myös asioita hidastavia vaikutuksia, jotka aiheuttavat irritaatiota.
- Useilla avainalueilla henkilöt kiinnittävät huomiota siihen, että Sitran toiminnasta syntyy erilaisia ja merkittäviäkin verkostoja, mutta ne eivät ole pysyviä eikä Sitralla ole ollut aina toimintansa aikana kiinnostusta verkostojen jatkuvuuden varmistamiseen.

Taustatarina ja edellä kuvatut näkemykset nostavat myös esiin, että Sitran visiota tukeva kestävä hyvinvoinnin tutkimus on Suomessa varsin hajallaan ja sitä tehdään eri paikoissa, vaikka se on kansainvälisesti nousussa. Sitran roolina voisi useiden haastateltavien mukaan olla tiedon ja keskustelun jalkauttamista arjen ja ihmisten pienten valintojen tasolle.

Arvioinnin lähtökohdaksi otettiin vaikuttavuustavoitteessa korostuu yksilön vastuu ja individualismi, mihin nähdään liittyvän myös riskejä. Sitra on operoinut paljon sosiaali- ja terveydenhuollon osa-alueilla, ja terveydenhuollon yksilöllistyminen nähdään tulevaisuudessa edelleen kasvavaksi ilmiöksi. Yksilöllisyyteen liittyä kiinteästi vastuu itsestä sekä muista, mutta riskinä on yhteisöllisyyden heikkeneminen, jos vastuu itsestä korostuu liikaa.



Lähteet

Aalto, A-M., Manderbacka, K., Muuri, A., Karvonen, S., Junnila, M., Pekurinen, M. 2016. Mitä väestö ajattelee sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisesta? Tutkimuksesta tiiviisti, maaliskuu 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Alasuutari, P. 2015. Hyvinvointi-käsitteen kansainvälinen muotoutuminen ja käyttö Suomessa. Sitran tausta-aineisto.

Blankson, A. 2017. Future of Happiness. Five Modern Strategies for Balancing Productivity and Well-Being in the Digital Era. Benbella Books: Dallas.

Briers, S. 2012. Psychobabble. Exploding the Myths of the Self-Help Generation. Pearson Education Limited: Harlow.

Diener, D., Oishi, S., Lucas, R. E. 2015. National Accounts of Subjective Well-Being. American Psychologist Vol. 70, No. 3, 234–242.

Fors, F. 2012. Nya mått på välfärd och livskvalitet i samhället. Underlagsrapport nr 4 till Framtidskommissionen.

Gylling, H. A. 2016. Mitä, kenelle ja kenen ehdoilla? Teoksessa R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, H. Parviainen & E. Ahola (toim.) Hyvinvointitalous. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 65-71

Himananen, P. & Castells, M. 2013. Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 12/2013.

Kalland, M. 2014. Hyvinvointitalous sosiaali- ja terveysjärjestöjen näkökulmasta. Teoksessa R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, H. Parviainen & E. Ahola (toim.) Hyvinvointitalous. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 82-88.

Koivusalo, M. 2014. Mahdollisuus toimia toisin. R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, H. Parviainen & E. Ahola (toim.) Hyvinvointitalous. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 45-56.

Moilanen, T., Pietilä, A-M. & Kangasniemi, M. 2015. Yksilön terveysvalinnat ja vastuu osana itsemääräämisoikeutta. Asiakirja-analyysi Sosiaali- ja terveysministeriön informaatio-ohjauksesta. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, [S.I.], v. 52, n. 4, jouluu. 2015. ISSN 0355-5097. Saatavilla: <<https://journal.fi/sla/article/view/53590>>. Lainattu: 12 touko. 2017.

Myllyniemi, S. (toim.) 2017. Katse tulevaisuudessa. Opiskelijabarometri 2016. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja.

Myllyniemi, S. (toim.). Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö: Valtion nuorisoneuvosto ja Nuorisotutkimusseura.

Mäkinen, L. 2017. Viitebudjetti köyhyyden mittarina – muuttuuko köyhyyden kuva?.
Yhteiskuntapolitiikka 82 (2017): 2, 153-164.

Möttönen, S. 2014. Kansalaisyhteiskunta, talous ja hyvinvointivaltio. Teoksessa R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, H. Parviainen & E. Ahola (toim.) Hyvinvointitalous. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 200-209.

Opetushallitus. 2014. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014.

Opetushallituksen määräykset ja ohjeet 2014:96.

http://www.oph.fi/download/163777_perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf

Owal Group. 2017. Muotoile Suomi-ohjelman väliarviointi ja toimintaympäristöanalyysi. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Patronen, M., Hämäläinen J., Sola J., Leisio, J., Koistinen, T. & Holja, T. 2014. Palvelutori Ohjaus- ja neuvontapalvelu ikäihmisille. Sitran selvityksiä 82.

Pekkarinen, J. 2011. Kansakunnan hyvinvoinnin arviointi – HYMY-työryhmän tulokset. Talous & Yhteiskunta 4/2011.

<http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty42011/pdf/ty42011Pekkarinen.pdf>

Pohjola, M. 2011. Kansantuote, hyvinvointi ja kestävä kehitys.

Kansantaloudellinen aikakauskirja. 107: 1/2011, s. 17-29.

Saari, J. 2012. Onnellisuuspolitiikka. Bookwell Oy: Jyväskylä.

Saari, J. 2011. toim. Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Gaudeamus: Helsinki.

Saari, J. 2009. Harvinainen hetki – tammikuu 2009 ja suomalaisen sosiaalipolitiikan tulevaisuus. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009): 3, 239-255.

Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J.-P. 2010. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, www.stiglitz-sen-fitoussi.fr.

Särkelä, R. 2014. Johdanto teoksessa R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, H. Parviainen & E. Ahola (toim.) Hyvinvointitalous. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työolobarometri. 2016 ennakkotiedot.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 10/2017.

Vaarama, M.; Moisio, P.; Karvonen, S. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2010.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010.

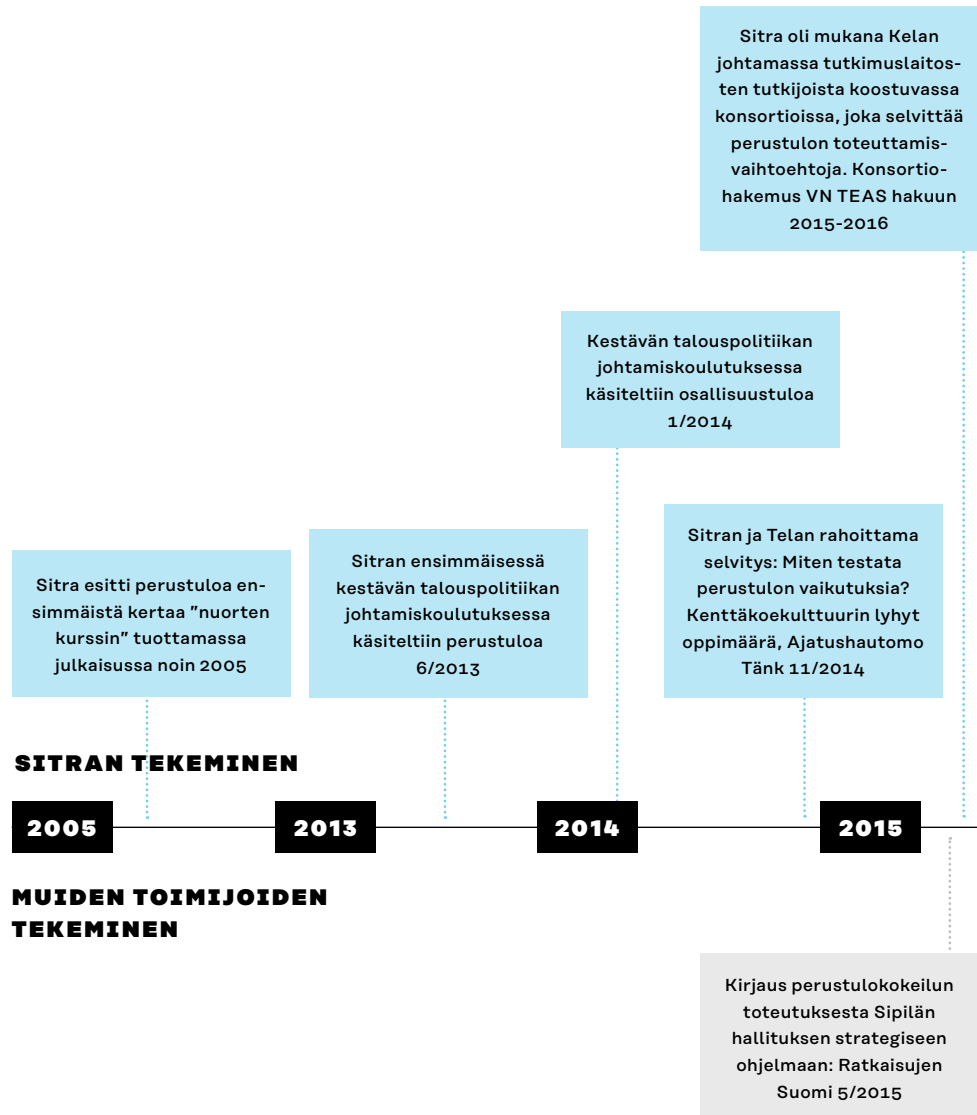
Veenhoven, R. 2002. Why Social Policy Needs Subjective Indicators?. Social Indicators Research, Vol. 58 (1), 33–45.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.

Liitteet

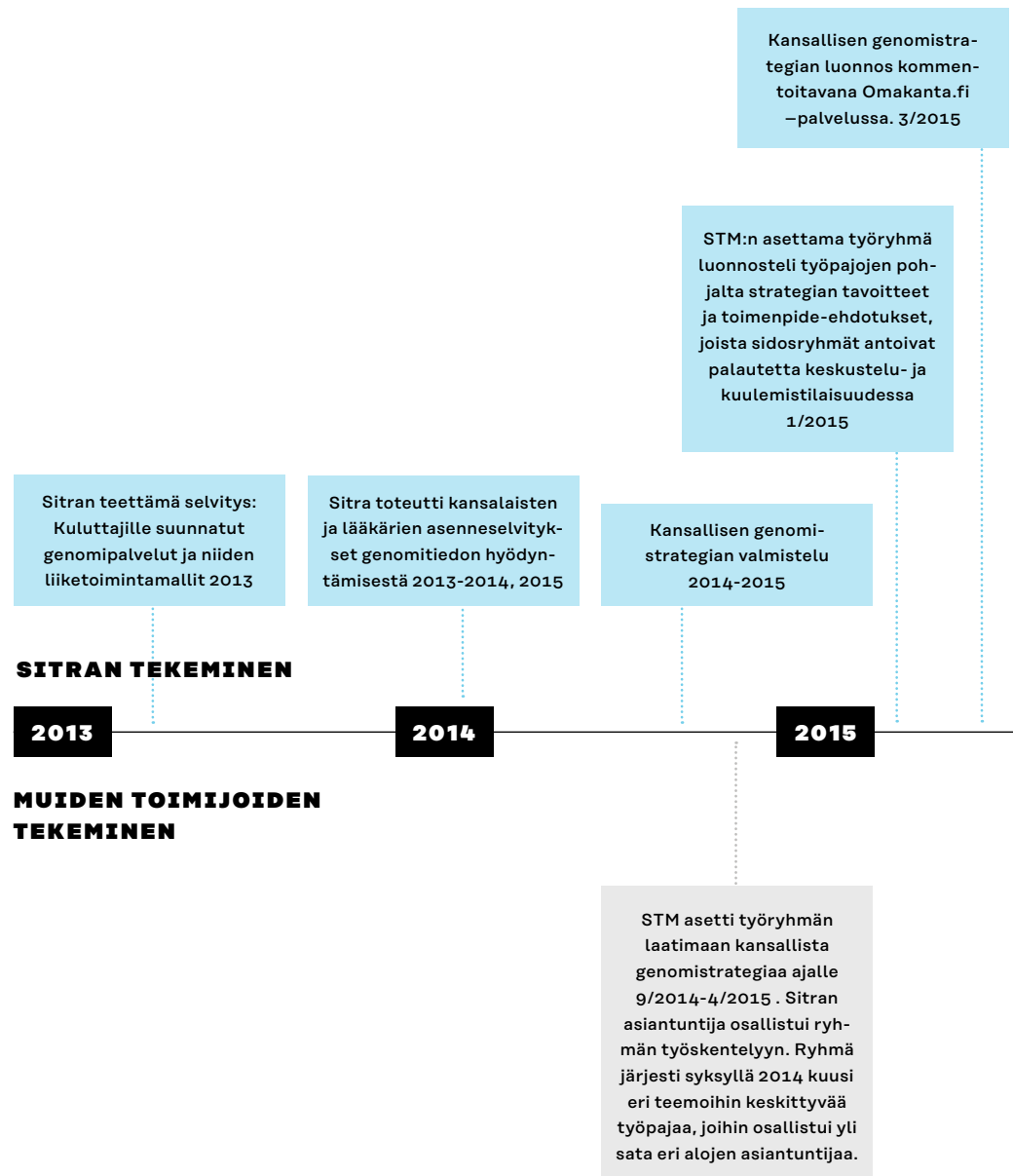
Liite 1: Arviointia varten on haastateltu:

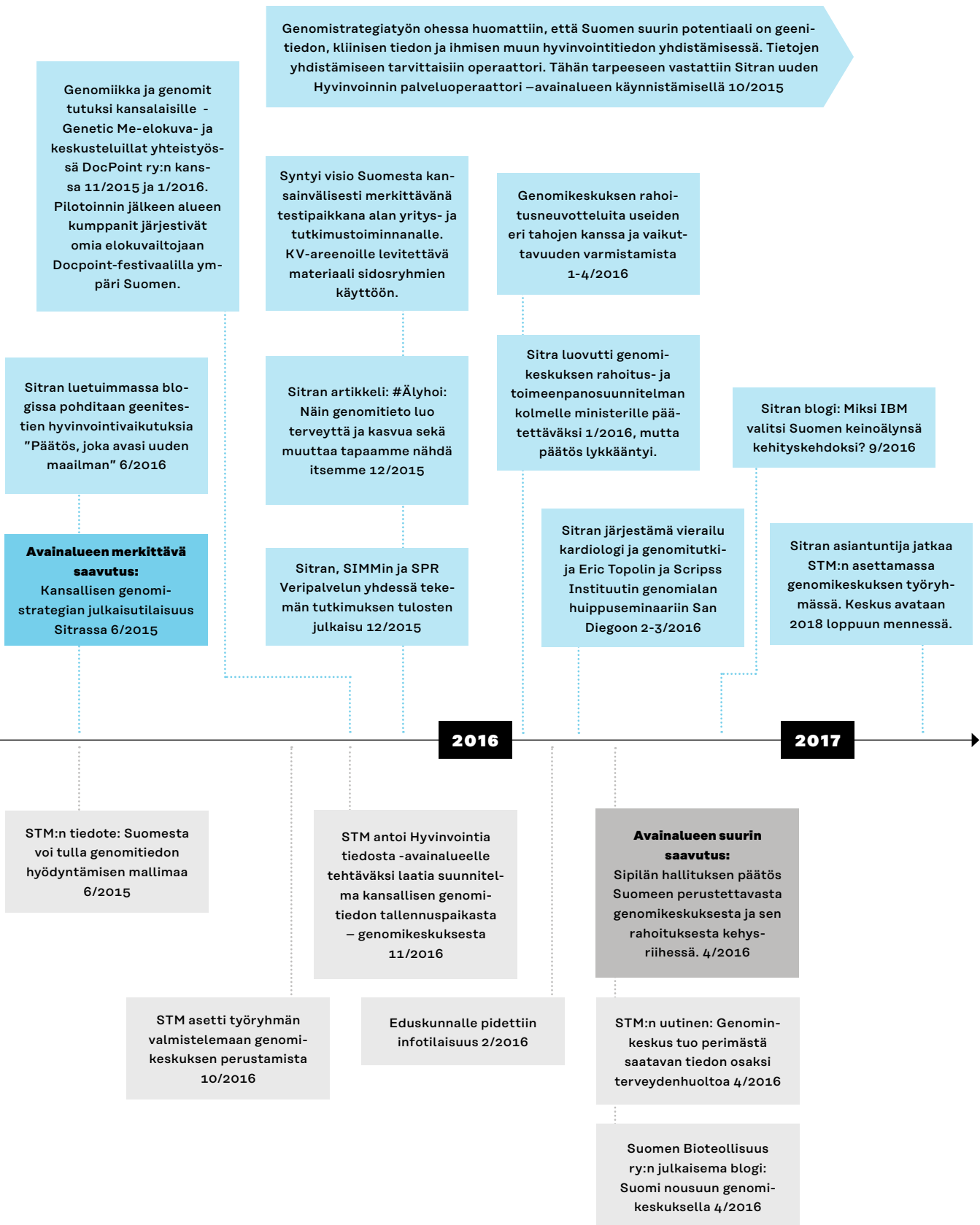
Alasoini Tuomo, Tekes	Lahtinen Markus, VNK
Arola Milma, Sitra	Laine Paula, Sitra
Atsar Katja, Ilmarinen	Laitinen Mirjami (ent. VM)
Björklund Liisa, Me Säätiö	Lindqvist Anne, Lindqvist Advisory
Haahkola Kimmo, Sitra	Martela Frank, HY, Filosofian Akatemia
Haake Niina, Hämeenlinnan kaupunki	Metso Juha, Espoon kaupunki
Halinen Irmeli (ent. OPH)	Mikander Kimmo, Keva
Halttunen Jyrki, Tiera	Moisio Pasi, THL
Heinilä Antti, Forssan kaupunki	Nordlund Hanne, Espoon kaupunki
Heinämäki Liisa, STM	Nuutinen Annamaaria, Espoon kaupunki
Helliwell John, Vancouver School of Economics	Ojanen Markku (ent. TaY)
Helne Tuula, Kela	Oswald Andrew, University of Warwick
Hiilamo Heikki, HY	Pekkanen Leila, Ylä-Savon sote
Hirvilampi Tuuli, HY	Penkkala Päivi, Turun kaupunki
Hoffren Jukka, Tilastokeskus	Pessi Anne-Birgitta, HY
Hopkins Charles, York University	Pietilä Tarja, Sastamalan kaupunki
Huurte Eveliina, Sitra	Pirkanen Ilkka, Siun sote
Hyttinen Mikko, Sitra	Porevuo Mervi, Sitra
Hämäläinen Hannu, STM	Poskiparta Katariina, YTHS
Hämäläinen Päivi, THL	Pyykkö Mika, Sitra
Hämäläinen Timo J., Sitra	Pärnänen Heikki, Lääkäriliitto
Iivari Annakaisa, STM	Rahkonen Päivi, Hollolan kunta
Japisson Teemu, Valo ry	Ramsay Hans (ent. HUS)
Jämsén Perttu, Sitra	Rouhinen Sauli (ent. YM)
Kahri Pekka, THL	Saario Minna, STM
Kaikkonen Risto (THL)	Salo Marita, Henry ry
Kanerva Markus, Tänk	Santalahti Anne, Ylöjärven kaupunki
Kangas Olli, Kela	Sinipuro Jaana, Sitra
Kanninen Ohto, Tänk	Sinivuori Timo, Partio
Karjalainen Anna-Maria, VM	Soininvaara Osmo, Tietokeino Oy
Karvonen Sakari, THL	Talikka Miia, Keravan kaupunki
Kivelä Antti, Sitra	Terho Markus, Sitra
Koiste Ville, Sitra	Tiihonen Tuula, Sitra
Konttinen Lea, Sitra	Varis Arto, Posintra
Korpela Kalevi, TaY	Virtanen Matti, KKV
Kuosmanen Taru, Tampereen kaupunki	Virtanen Petri, Sitra
Lahti Vesa-Matti, Sitra	Voipio Pulkki Liisa-Maria, STM
	Wrede Georg, OKM

Liite 4: Sitran rooli perustulokokeilun valmistelun eri vaiheissa.



Liite 3: Sitran rooli genomistrategian valmistelun ja genomikeskuksen perustamisen eri vaiheissa.





Kirjoittajat

OLLI OOSI (VTM) toimii Owl Group Oy:ssä Senior Partnerina. Hänellä on 10 vuoden kokemus julkisen hallinnon päätöksentekoa tukevien selvitys-, arviointi ja tutkimushankkeiden koordinoinnista ja johtamisesta. Hänen erityisosaamistaan ovat laajat monitoimijaiset selvitys- ja arviointihankkeet, joihin yhdistyy eksploratiivisuus sekä palvelukehityksen menetelmät.

MIKKO WENBERG (VTT) työskentelee Owl Group Oy:n toimitusjohtajana. Mikolla on 15 vuoden kokemus erilaisten arviointien, selvitysten ja tutkimusten tekemisestä. Mikko on vastannut kymmenistä arvioinneista, useimmissa vaikuttavuusmekanismin mallintaminen sekä oppien ja hyvien käytäntöjen koonti on ollut keskiössä.

JUHO SAARI (VTT) työskentelee Tampereen yliopistossa sosiaali- ja terveystieteiden professorina. Juho toimii myös osa-aikaisesti Itä-Suomen yliopiston hyvinvointisosiologian professorina ja muissa asiantuntijatehtävissä. Juho on erikoistunut sosiaali- ja terveystieteiden ja hyvinvointi- ja terveyserojen tutkimukseen. Sitran vaikuttavuuden arvioinnissa Juho on osallistunut erityisesti taustakatsauksen kommentointiin.

SALLA RAUSMAA (VTM) työskentelee Owl Group Oy:ssä analyttikkona. Salla on ollut mukana useissa arviointi, selvitys- ja tutkimushankkeissa. Sallalla on kokemusta laadullisista ja määrällisistä tutkimusmenetelmistä sekä osallistavan työskentelyn suunnittelusta ja toteutuksesta.

JEREMIAS KORTTELAINEN (VTM) toimii Owl Group Oy:ssä analyttikkona. Jeremiaksella on kokemusta arviointien ja selvitysten laatimisesta sekä kunta- että ministeriötasolta.

SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 126

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.


ISBN 978-952-347-012-5 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160

00181 Helsinki

P. +358 294 619 991

 @SitraFund