

Vaikuttavuusarviointi 2:

TALOUDEN MUUTOSAJURI JA PELINRAKENTAJA

Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi
-vaikuttavuustavoitteen arviointi

**Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J. (4Front) &
Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S. (VTT)**



4FRONT



© Sitra 2017

Sitran selvityksiä 127

Vaikuttavuusarviointi 2:

Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja

Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi
-vaikuttavuustavoitteen arviointi

Salminen, V., Halme, K., Wiikeri, J. (4FRONT) &
Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S. (VTT)

ISBN 978-952-347-014-9 (PDF) www.sitra.fi
ISBN 978-952-347-015-6 (nid.)

ISSN 1796-7104 (nid.)
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Erweko, Helsinki 2017

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.



Printed matter
4041 0032



PEFC/02-31-120

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, että arvioimme säännöllisesti 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 vaikuttavuustavoitteeseen Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi ja sen toteuttivat 4Front Oy ja VTT Oy. Kiitämme arvioijia hyvästä yhteistyöstä ja vaativan kokonaisuuden ansiokkaasta arvioinnista. Arvioinnin tukena toimi ohjausryhmä, jota kiitämme lämpimästi aktiivisesta osallistumisesta. Kiitos myös laajalle joukolle sidosryhmiä, kumppaneita ja muita asiantuntijoita sekä sitralaisia, jotka ovat osallistuneet arviointiin.

Arvioinnin tulokset nostavat esiin tärkeitä havaintoja toiminnastamme. Tuloksista ja suosituksista näkyy, että arvioijat ovat ymmärtäneet hyvin Sitran toiminnan luonteen. Arvioinnissa esitetään suosituksia sekä vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi että strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Arvioijat esittävät, että Sitran tulisi jatkaa työtään talouden uudistamiseksi keskittymällä kunnianhimoisiin, poikkisektoraisiin ja systeemiin ongelmiin sekä monipuolistaa entisestään vaikutusmekanismejaan Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi. Arvioinnissa suositellaan, että avainalueiden omat tavoitteet linkitettäisiin vahvemmin myös yhteiseen vaikuttavuustavoitteeseen. Suositukset korostavat tarvetta johtaa talouden muutokseen liittyvää toimintaa entistä systematisemmin vaikuttavuustavoitteen suuntaan.

Olemme juuri päivittäneet Uusi työelämä ja kestävä talous -teema-alueen strategiaa. Painopisteiden valinnassa olemme voineet huomioida arvioinnin suositukset ja sidosryhmien palautteen. Toteamme, että jatkossa on tarpeen kiinnittää entistä enemmän huomioita avainaluevalmistelun avoimuuteen ja sidosryhmien osallistavuuteen. Vaikuttavuustavoitteen alueella korostuvat mm. rajapinnat syntymässä olevaan Business Finland -organisaatioon.

Kehitämme parhaillaan uutta järjestelmää tavoitteidemme seuranta varten, ja tässä työssä huomioimme arvioinnin suositukset vaikuttavuuden seurannan selkeyttämiseksi ja terminologian yhdenmukaistamiseksi. Lisäämme myös läpinäkyvyyttä tavoitehierarkiaan ja vaikuttavuuspolkuihin. Tarvitsemme keskustelua resursoinnista ja toimintamalleista, joilla voidaan tukea päättyneiden avainalueiden seuranta sekä avainalueiden välistä yhteistyötä ja sisäistä oppimista, kuten arvioinnissa suositellaan.

Helsinki 27.10.2017

MIKKO KOSONEN

ylIASIAMIES,
Sitra

PAULA LAINE

johtaja,
strategia- ja ennakointi
Sitra

KATRI VATAJA

johtava asiantuntija,
vaikuttavuusarviointi,
Sitra



Sisällys

Tiivistelmä	4
Executive summary	6
Johdanto	13
Tavoitteiden edistyminen ja Sitran rooli	25
Yksittäisistä yrityksistä liiketoimintaekosysteemeihin	26
Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin	31
Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle	40
Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta	48
Synteesi ja yhteenveto havainnoista	55
Johtopäätökset ja suositukset	67
Johtopäätökset	68
Suositukset	73
Lähteet	77
Liitteet	82

Tiivistelmä

Tässä arvioinnissa on tarkasteltu Sitran toiminnan vaikuttavuutta Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Arvioinnin tehtävänä on ollut tuottaa luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran strategisen johtamisen, toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi sekä tuottaa tietoa keinoista, joilla Sitra voi

Sitran toiminnan erityisenä ansiona on sen systeeminen lähestymistapa erilaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi.

edistää kestävää hyvinvointia. Lisäksi arvioinnin tehtävänä on ollut edistää Sitran toiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta sidosryhmien suuntaan. Arvioinnille asetetut arviointikysymykset kohdistuivat mm. Sitran valintojen onnistumiseen sekä Sitran vaikuttavuusmekanismeihin ja rooliin systeemisten muutosten edistämässä. Menetelminä Sitran systeemisen roolin kuvaamisessa on hyödynnetty systeemidynaamista mallinnusta sekä osallistavia työpajoja. Muita arvioinnin menetelmiä ovat olleet puolistrukturoidut haastattelut sidosryhmille ja Sitran edustajille sekä dokumenttianalyysit.

Strategisten valintojen osalta arvioinnin johtopäätöksinä todetaan, että Sitra on onnistunut valinnoissaan hyvin. Sitran valitsemat tavoitteet, ajoitukset toiminnalle sekä valitut keinot niiden edistämiseksi on koettu relevanteiksi suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Sitran katsotaan pääsääntöisesti tekevän oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Strategisiin valin-

toihin liittyvinä kehittämiskohteina arvioinnissa nousivat esiin entistä parempi perehtyminen ja linkittyminen muihin meneillään oleviin toimintoihin sekä muiden sidosryhmien kuunteleminen valintoja tehtäessä.

Arvioinnin perusteella Sitran suurin lisäarvo vaikuttaisi syntyvän toimimisesta tavoitteiltaan kunnianhimoisten, laajojen, poikkisektoraalisten ja systeemisten ongelmien parissa, joihin muilla toimijoilla ei ole realistisia mahdollisuuksia paneutua. Käynnistetyt avainalueet ovat selkeästi edistäneet omalla sisältöalueellaan tavoiteltua vaikuttavuutta. Tästä on hyviä esimerkkejä muun muassa liiketoimintaekosysteemien kehittämisen, vaikuttavuusinvestoimisen ja kiertotalouden osalta. Arvioinnin perusteella Sitran eri avainalueet jäävät kuitenkin usein irrallisiksi ja niiden yhteys strategisen tason tavoitteisiin löyhäksi. Monet eritasoiset tavoitteet haastavat syntyneiden vaikutusten arviointia, erityisesti systeemisten ja laaja-alaisten kokonaisuuksien osalta.

Sitran toiminnan erityisenä ansiona on sen systeeminen lähestymistapa erilaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Sitra on huomionnut laajasti erilaiset järjestelmän muotoutumiseen vaikuttavat ulottuvuudet ja vaikuttanut niihin monipuolisten mekanismien kautta. Yhdessä eri mekanismit ovat edistäneet muutosten syntymistä, nopeutumista ja vahvistumista. Sitra kykenee toimimaan systeemisesti ja nopeasti reagoiden tavalla, joka muille toimijoille ei ole mahdollista. Arvioinnissa tunnistettiin seuraavat kuusi keskeistä vaikuttavuuden mekanismia: a) "sense making", b) yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen, c) törmäyttäminen, d) käytännön kokeilut ja pilotit, e) uusien toimintamallien vakiinnuttaminen ja f) poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille (ts. päätöksentekoon vaikuttaminen).

Sitran toiminnan kautta syntyvät vaikutukset toteutuvat usein pitkän ajan kuluessa, ovat luonteeltaan epäsuoria ja useiden toimijoiden yhteistyön tulosta. Näin ollen Sitran aikaansaamat vaikutukset ovat usein vaikeasti todennettavissa. Tästä huolimatta vaikutusmekanismit sekä Sitran kontribuutio tavoitteiden edistämässä ovat kuitenkin selvästi tunnistettavissa. Selkeinä esimerkkeinä laaja-alaisesta vaikuttamisesta voidaan mainita mm. liiketoimintaekosysteemien edistäminen, vaikuttavuusinvestoimisen lanseeraaminen sekä kiertotalouden edistäminen. Kaikissa näissä Sitra on ollut mukana tärkeänä toimijana. Niiden merkitystä talouden uudistumisen ja yhteisöllisyyden

kannalta ei tässä vaiheessa voida arvioida, mutta ne voidaan kuitenkin nähdä sellaisina potentiaalisina uusina avauksina, jotka voivat osaltaan edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia talouden keinoin.

Kehittämissuosituksina arviointi esittää mm. fokuoimista erityisesti poikkisektoraalisten ja systeemisten ongelmien ratkaisuun, valintojen valmistelun avoimuuteen ja sidosryhmien osallistamiseen, vision tavoitteiden ja avainalueiden vahvempaan linkittämiseen, huomion kiinnittämistä ”exitien” seurantaan ja toimintamallien vakiinnuttamiseen sekä Sitran sisäiseen oppimiseen ja avainalueiden väliseen yhteistyöhön.

Executive summary

Background and objectives

This evaluation has studied the impact of The Finnish Innovation Fund Sitra from the standpoint of the strategic objective area Moving to a regenerative and collaborative economy. The purpose of the evaluation is to provide an independent view to support strategy, management and development activities at Sitra, and inform the stakeholders about the means Sitra uses to further sustainability and well-being.

The evaluation questions addressed are grouped into three areas.

1. STRATEGIC CHOICES

- Have the chosen goals been aligned with the overall strategic objectives and purpose of Sitra?
- Has the project portfolio been aligned with the goals and objectives?

2. CONTRIBUTION

- How has Sitra contributed to achieving the goals?
- What are the paths, mechanisms, partnerships and other means that have created the impact?
- What factors have impeded or hindered impact?
- What has been Sitra's role in facilitating systemic change?

3. PROGRESS TOWARDS THE GOALS

- What progress has been made towards the goals and what or who, besides Sitra, has contributed?
- What has been achieved nationally and internationally?
- What actions are needed in the future to further sustainable well-being?

The evaluation has focused on creating an overall picture of the impact of Sitra's activities, specifically from the perspective of the objective area *Moving to a regenerative and collaborative economy (Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi)*. Consequently, the evaluation does not present a detailed picture of each activity.

The evaluation was conducted between February and June 2017 by 4FRONT and VTT, in parallel with the evaluation of Sitra's activities related to the objective area *Addressing well-being in a holistic way*.

Evaluation approach

Framework

Sitra is a challenging object for evaluation, as its goals imply large, systemic changes that involve multiple actors besides Sitra. The impact of Sitra is thus predominantly indirect and dependent on the actions of others. The impacts that are sought are mostly behavioural changes and regulatory or legislative. Thus Sitra's activities involve facilitating change by forming opinions and creating partnerships and networks to effect change.

Because of the nature of Sitra's goals and activities, evaluation by traditional impact metrics would be challenging and possibly misleading. The evaluation focuses on creating a rich picture of the systemic impacts of Sitra's activities through the identification of impact pathways and systemic changes that are the results of Sitra's activities. The theoretical framework guiding the evaluation is the Multi-Level Perspective, which entails an analysis of regimes composed of different actors who work within the rules of the regime's institutions. The regime generally is self-sustaining and

driven by exogenous environmental pressure on the one hand, and local niche experiments on the other. Given enough external pressure, the regime cannot renew itself and a new regime is formed, often from the niche solutions.¹

This framework is used to reflect Sitra's role in facilitating renewal of the regime and cultivating new solutions. The regime, as defined by Sitra, is composed of:

- politics and government; politicians, policymakers and civil servants (nationally, regionally and locally);
- the private sector, enterprises and entrepreneurs;
- science, research and technology development (universities, colleges and research institutes);
- the third sector (NGOs);
- private citizens;
- the media and culture (journalists, media houses, cultural influencers).

Data and methods

The main data was gathered from:

- Sitra programme and project reports and other materials;
- stakeholders' documents (strategy papers, reports, studies and web pages), which were used to assess the progress towards the goal and Sitra's role in it;
- Sitra's internal evaluation and monitoring data;
- interviews with Sitra's programme and project managers and stakeholders (altogether 14 Sitra personnel and 45 representatives of the stakeholders from 41 different organisations);
- Three workshops

The main methodological approach was outcome harvesting, where the starting point was to form a picture of the changes that

constitute progress towards the selected goals. After that Sitra's role and contribution to the change was assessed through document analysis, interviews and workshops. To complement the analysis, a soft-system dynamics approach was used to model Sitra's contribution to the development of the Finnish economy.

Conclusions and recommendations

Strategic choices

Have the chosen goals been aligned with the overall strategic objectives and purpose of Sitra?

Key elements in Sitra's ability to have an impact are the recognition of the opportunity to influence and create change and choosing the timing of its action. The analysis highlighted the importance of choosing and defining the specific goals and designing the programmes and partners to implement them. Besides setting goals and programming, another key area is exit planning, which further highlights the importance of the choice of projects and partners to ensure sustained impact.

Consequently, foresight, strategy and programming are essential for Sitra to make a greater impact. Sitra needs to recognise relevant challenges and its own niche in time to design programmes and form networks. According to the findings, Sitra has succeeded in this, and, overall, the data suggests that Sitra does the right things, at the right time and with the right tools. Furthermore, even if the timing has not been perfect in all of its former programmes, Sitra has been able to assess the situation, lean and adapt.

While Sitra has generally been successful in making strategic choices, Sitra should pay further attention to engaging and informing other actors when making the choices.

1 Geels F.W. (2002), "Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study", *Research Policy*, Vol. 31, pp. 1257-1274; Geels F.W. and Schot J. (2007), "Typology of sociotechnical transition pathways", *Research Policy*, Vol. 36, pp. 399-417.

Sitra has been involved with ambitious and complex initiatives, including a basic-income trial, the circular economy and social impact bonds. At the same time, not all of Sitra's activities exhibit the same level of progressive thinking; for example, the Sustainable economic policy training does not challenge current thinking as much as it could. Sitra's added value is greatest when addressing systemic challenges that span policy areas, which are difficult to address by others. Sitra has a unique place in Finnish society in being viewed as an "impartial" non-politicised actor with governmental gravitas and strong substance expertise, which enables Sitra to act as a change agent in otherwise difficult areas.

Sitra's added value is greatest when addressing systemic challenges.

Has the project portfolio been aligned with the goals and objectives?

Sitra's programmes have clearly contributed towards their set objectives, and the interlinking nature of the projects is recognisable. At the level of substance, the goal Moving to a regenerative and collaborative economy is essentially a programme with several projects that are implemented and followed independently. These projects are loosely related, and as they are defined in practical terms, the connection to the overall purpose and different levels of goals, and between each other, is perceived to be loose, according to the data. The data also suggests that even those people implementing the projects have difficulty seeing their contribution to the purpose and greater goals of Sitra, which makes it even harder for the stakeholders. While it is necessary to allow the programmes some autonomy in their

implementation, clarifying the connections between the goals and the projects and their interconnections would be more likely to contribute to further advancing the programmes.

Going further, making the different sets of goals and their relations to the programmes and individual projects clear and transparent would benefit Sitra and stakeholders. A detail that contributes to the confused perception is that Sitra uses its own non-standard language to describe its activities, instead of programmes or projects, Sitra talks about "focus areas", and instead of outputs, outcomes and impacts, Sitra uses terms "adoption targets or objectives". Also, in Sitra's own reports, adoption targets, goals and impacts of the projects are used side by side to discuss overlapping matters. Simplifying and standardising language alone would be likely to clarify the purpose and goals, and their relationship to the programmes.

Contribution

How has Sitra contributed to achieving the goals? What are the paths, mechanisms, partnerships and other means that have created an impact?

Sitra uses different mechanisms to reach a variety of stakeholders that are necessary to effect systemic changes. The six key mechanism or impact pathways recognised in this evaluation are as follows.

- A. "Sense making"** about new concepts and ideas.
- B. Starting conversations** about societal challenges and new solutions.
- C. Network building** around recognised challenges or solutions.
- D. Pilot projects and trials** to test potential new solutions.
- E. Establishment of new behaviours or practices.**
- F. Building a political and administrative base for change** by influencing policymakers.

The most easily traceable impact pathway is building a political and administrative base, as exhibited by Sitra's influence in the basic-income trial, where Sitra had a direct influence on building the legislative base and paving the way for the trial. In the future, addressing the general public on the one hand and the private sector either directly or together with agencies on the other have been proposed as ways to enhance impact.

What has been Sitra's role in facilitating systemic change?

Sitra's main added value is addressing systemic change. Sitra has the ability to comprehensively address and engage different actors through various means and channels in a way not possible for other traditional operators. A good example is Sitra's activities in the circular economy, where it has influenced governmental strategy documents, facilitated the creation of business ecosystems and pilots, and influenced public discourse through the media.

The broader impact of Sitra's activities is materialized over relatively long periods of time, and through the activities of other actors, which makes verifying the exact impact challenging. Despite this, Sitra's role and impact mechanism are clearly recognisable. Sitra has contributed to

shaping public discussion, influencing policymakers, facilitating the formation of networks, setting common goals and supporting pilot projects. Some of Sitra's activities have achieved international attention, chief among them the basic-income trial and Sitra's advocacy of the circular economy.

Progress towards the goals

What progress has been made towards the goals and what or who, besides Sitra, has contributed? What has been achieved nationally and internationally? What actions are needed in the future to further sustainable well-being?

There has been clear progress towards the goals assessed in the evaluation. The circular economy, experiments and impact investing are examples of areas where concrete changes and progress on different levels and within different dimensions have been identified. They are also areas in which Finland is seen as one of the forerunner countries. Although this progress is the result of activities by several different actors, the evaluation evidence suggests that Sitra's role in initiating the changes has been significant. The main challenge for the future is to ensure that the systemic progress continues even without the active role of Sitra.

Recommendations

This last section condenses the recommendations derived from the analysis for the specific goal Moving to a regenerative and collaborative economy and general recommendations for the strategic and operative management of Sitra.

Goal-specific recommendations

RECOMMENDATION 1:

Sitra should concentrate on systemic cross-sectoral programmes

Sitra has the ability to address systemic issues that span policy areas better than others in the Finnish system as a result of its independent status and unique position as an impartial organisation. This does not imply major changes to Sitra's existing model, but does underline that Sitra should focus primarily on issues that are difficult for others in society.

RECOMMENDATION 2:

Sitra should further broaden its impact pathways

Sitra has many ways of addressing issues. Its strengths are influencing policy and societal discourse. In the 2010s, Sitra's activities have broadened towards the grass-roots level, especially in activities relating to the circular economy. The data suggests that this has had a positive effect on Sitra's impact and it is recommended that Sitra develops the capacity to address private citizens when implementing its projects. Sitra could also take a larger role in supporting the capacity of stakeholders to implement pilot projects and facilitate networking.

RECOMMENDATION 3:

Sitra should pay more attention to transparency and outreach in choosing and preparing programmes

Sitra should pay more attention to dialogue with stakeholders and general transparency at the preparation stages of its programmes. Sitra should also outline the niches it addresses, and is about to address, more clearly and transparently to its stakeholders, to enable the stakeholders to prepare and commit to the activities. One specific method could be the publicising of Sitra's own strategy to stakeholders.

General recommendations for strategic and operative management

RECOMMENDATION 4:

Sitra should link the programme objectives more directly to the goal *Moving to a regenerative and collaborative economy*

In practice, this means setting clear goals for each programme and project derived from the goal Moving to a regenerative and collaborative economy. All activities should relate or be positioned to Sitra's purpose and vision. The work had already started during the evaluation and it should continue. In the future, the overall vision and goals should be made clear and be understood within Sitra itself on all levels, as well as by stakeholders.

RECOMMENDATION 5:

Sitra should pay more attention to planning exits from the programmes

All Sitra programmes include an exit plan, defining how Sitra will scale back its activities once certain objectives and conditions are met. This is an example of good project planning. However, the data indicates Sitra's exit is often abrupt and sudden, and it is not always planned with or communicated to stakeholders. Having a clear exit plan is very much recommended in the future. What also should be done differently is that exit conditions should be communicated in advance for other involved parties and stakeholders, and the activities should be followed-up to ensure the effected change is sustainable. Additional action could include low-level activity in the projects to keep the ideas and activities going and linking the previous programmes explicitly to new ones to ensure continuity.

RECOMMENDATION 6:

Sitra should develop links between programmes across areas and structures for internal learning

Since Sitra works with large systemic challenges, it is imperative that people working on different (sub) goals within the overall vision work in collaboration. There are good examples of learning between programme areas, but the data suggests that a structure for systematic knowledge exchange and learning is needed. Linking the programmes more strongly to the overall goals and vision can help in this, but, in practice, forums and resources for knowledge exchange and employee development are also needed.

RECOMMENDATION 7:

Sitra should develop monitoring and evaluation by developing a clear common goal hierarchy and using standard language

Sitra's own monitoring and evaluation should be developed by instituting a common framework for measurement, monitoring and evaluation across goal areas and programmes. Attention should be paid to setting goals in relation to Sitra's overall goals and adopting a common form of monitoring and reporting the projects. Additional attention should be paid to the follow-up phase after the exit. Furthermore, it is recommended that Sitra adopt common standard terms for programme and project management to make it easier to communicate within Sitra and with stakeholders especially.



Johdanto

Arvioinnin tausta, tavoitteet ja rajaukset

Tässä arvioinnissa on tarkasteltu Sitran toiminnan vaikuttavuutta Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Arvioinnin tehtävänä on ollut tuottaa luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran strategisen johtamisen, toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi sekä tuottaa tietoa keinoista, joilla Sitra voi edistää kestävää hyvinvointia. Lisäksi arvioinnin tehtävänä on ollut edistää Sitran toiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta sidosryhmien suuntaan.

Arvioinnille asetetut arviointikysymykset olivat:

STRATEGISET VALINNAT:

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

KONTRIBUUTIO:

- Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteen toteutumista?
- Millaisten polkujen ja mekanismien, toimintamallien ja kumppanuuksien välityksellä vaikuttavuus on syntynyt?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttavuutta estäneet tai hidastaneet?
- Mikä on ollut Sitran rooli systeemisten muutosten ja uudistusten edistämisessä?

VAIKUTTAVUUSTAVOITTEEN

EDISTYMINEN:

- Missä määrin vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut kehitystä ja millaisen (muun kuin Sitran) toiminnan seurauksena?

- Miltä onnistuminen näyttää, Suomessa ja kansainvälisesti?
- Millaisia toimia ja edellytyksiä tarvitaan jatkossa kestäväen hyvinvoinnin edistämiseksi?

Arviointi rajattiin tarkastelemaan Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteeseen liittyviä, vuoden 2010 jälkeen toteutettuja tai käynnissä olleita avainalueita ja projekteja (tarkasteltavan aikajakson alkuvaiheessa myös ohjelmia). Avainalueet ja projektit ja niiden toteutusajankohdat on kuvattu taulukossa 1. Tarkemmin avainalueiden resurssit ja sisällöt on kuvattu liitteessä 1.

Arvioinnissa on keskitytty muodostamaan kokonaiskuva Sitran vaikuttavuudesta ja roolista valitulla teema-alueella. Näin ollen arvioinnin yhteydessä ei ole ollut mahdollista perehtyä syvällisesti jokaiseen avainalueeseen ja niiden sisältöihin. Lisäksi on huomioitava, että avainalueita on tarkasteltu ensisijaisesti Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Monet avainalueet liittyvät myös muihin Sitran vaikuttavuustavoitteisiin. Näin ollen tulkinta avainalueiden onnistumisesta voi vaihdella näkökulmasta riippuen.

Arviointi toteutettiin helmi-kesäkuussa 2017. Toteutuksesta vastasivat 4FRONT Oy ja VTT. Samaan aikaan on ollut käynnissä rinnakkainen arviointi Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteesta, jonka toteutuksesta vastaa Owl Group Oy.

TAULUKKO 1.

Arviointiin sisältyneet projektit ja hankkeet. Tähdellä merkityt jätettiin arvioinnissa vähemmälle huomiolle, sillä osa niistä on vasta käynnistynyt ja osa todettiin teeman kannalta vähemmän relevanteiksi.

Projektit ja hankkeet	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Julkishallinnon ohjausjärj. uudistaminen*							→
Julkisen sektorin johtaminen*							-2018
Resurssiviisas kansalainen*							-2018
Kohti kestäväää hyvinvointia -visiotyö							
Työelämän taitekohdat							
Kiertotalous							-2019
Hyvinvoinnin palveluoperaattori							
SUUNTA-yhteistyö							
Vaikuttavuusinvestoiminen							
Sote-palveluiden rahoitus*							
Perustulokokeilu							
Hiilineutraali teollisuus							
Aktiivinen kansalainen							
Kestävän tal.pol. johtamiskoulutus							→
Resurssiviisas alue							
Hyvinvointia tiedosta							
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen							
Teolliset symbioosit							
Vihreän talouden ratkaisut							
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa							
Julkishallinnon johtamisohjelma (LATU, Koukkuniemi)	2010						
Kuntaohjelma*	2009						
Energiaohjelma	2008						

Toteutus ja lähestymistapa**Lähtökohdat arvioinnille:
Sitra arvioinnin kohteena**

Sitra on arvioinnin kohteena haastava. Sitran toiminnan tavoitteena ovat viime kädessä laajat yhteiskunnalliset ja systeemiset muutokset, jotka syntyvät monien toimijoiden ja prosessien keskinäisessä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Kuvio 11 sivulla 58. Systeemimalli Sitran toiminnasta ja vaikutusmekanismeista.).

Kokonaisuutta voidaan kuvata monimutkaisena (kompleksisena) järjestelmänä, jossa muutos tapahtuu eri tekijöiden yhteiskehityksen (co-evolution) kautta². Kompleksisissa järjestelmissä eri toimien vaikutukset ovat usein välillisiä tai tapahtuvat ajallisella viiveellä. Toisaalta muutos voi tapahtua nopeastikin, mikäli järjestelmässä vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutus muuttuu radikaalisti siten, että siinä vaikuttavat tekijät eivät enää ylläpidä entistä järjestelmää.³ Parhaimmillaan

2 Esim. Mitleton-Kelly, E. (toim.) (2007). Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations.

3 Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press; Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. Ecosystems, 4, 390, 405

odottamattomat muutokset saattavat osoittaa järjestelmälle myös uudeksi voiman lähteeksi ja vahvistaa sitä⁴.

Laajat yhteiskunnalliset vaikutukset voivat ilmetä esimerkiksi toimintatapojen tai käyttäytymismallien muutoksina, joita on vaikea osoittaa yhden toimijan aikaansäämiksi. Toisin sanoen järjestelmän muiden

Sitran toiminnan vaikutukset ovat luonteeltaan systeemisiä ja ne tapahtuvat tyypillisesti pitkällä aikajänteellä.

toimijoiden toiminta ja vuorovaikutus tuottavat ne vaikutukset, joihin Sitra toiminnallaan viime kädessä pyrkii. Sitran vaikuttavuus syntyykin pitkälti epäsuorasti, muihin toimijoihin vaikuttamalla ja joskus pitkänkin ajan kuluessa. Jos esimerkiksi halutaan uudistaa yhteiskunnan toimintaa talouden näkökulmasta, ovat varsinaiset toimijat yrityksiä, näiden muodostamia yhteenliittyviä tai julkinen hallinto, joka säätelee ja ohjaa toimintaa muun muassa säädöksin ja ohjein sekä suuntaamalla rahoitusta erilaisiin tarkoituksiin. Sitra pyrkii vaikuttamaan näihin ensisijaisiin toimijoihin muutosten tukemiseksi tai yhteiskunnallisen toiminnan vaihtoehtoista käydyin keskustelun vahvistamiseksi. Sitran toiminta ja sen vaikuttavuus tulee ymmärtää tätä taustaa vasten. Sitran toiminnan vaikutukset ovat luonteeltaan systeemisiä, ja ne tapahtuvat tyypillisesti hyvin pitkällä aikajänteellä ja useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden tuloksena. Siksi vaikutuksia on myös haasteellista identifoida tai osoittaa niissä juuri Sitran toiminnan osuus.

Käytännön toteutuksen kannalta Sitran toiminnan luonne asettaa haasteita arvioinnille. Se tarkoittaa mm. sitä, että Sitran toiminnan vaikuttavuutta ei voida arvioida yksinkertaisilla panos-tuotos-mittareilla. Toisaalta haasteena on myös se, että eri sidosryhmillä on usein varsin rajallinen, esim. tiettyyn tilaisuuteen, kokeiluun tai yksittäiseen projektiin liittyvä näkökulma Sitran toimintaan. Kokonaiskuva Sitran vaikuttavuudesta on näin ollen koottava monista eri palloista.

Tässä arvioinnissa on pyritty tuottamaan mahdollisimman kattava ja laaja-alainen kokonaiskuva Sitran toiminnasta systeemisten muutosten edistämisessä tarkastelemalla Sitran toimintaa uudenlaisen ennakoivan arvioinnin lähestymistavan avulla. Lähestymistavan keskeisenä piirteenä on yksittäisten vaikutusten identifioinnin sijaan vuorovaikutusketjujen ja kokonaisuutosten tunnistaminen, joiden syntymiselle Sitra toiminnassaan luo edellytyksiä. Vastaavasti lähestymistapa tekee näkyväksi sen, että Sitran toimintamalli korostaa itsessään systeemisyttä: vaikuttavuustavoitteet ovat vuorovaikutteisissa suhteissa toisiinsa ja yksittäiset hankkeet saattavat palvella useaakin vaikuttavuustavoitetta samanaikaisesti.

Teoreettinen viitekehys

Sitran toiminnan systeemistä luonnetta on jäsennetty tässä arvioinnissa hyödyntäen yhteiskunnallisen muutoksen niin sanottua monitasomallia.⁵ Alun perin mallilla on pyritty kuvaamaan teknologista muutosta, mutta se on sovellettavissa myös muunlaisiin moniulotteisiin yhteiskunnallisiin muutosprosesseihin. Malli on tiivistetty alla esitettyyn kuvioon (Kuvio 1). Mallissa yhteiskunta koostuu useista erilaisista toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista järjestelmistä tai ulottuvuuksista, joita ovat mm. kulttuuri,

4 Taleb N.N. (2013) Antihauras: Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä. (Antifragile: Things that gain from disorder, 2012.) Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita, 2013.

5 Esim. Geels, F.W. (2002), Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, Vol. 31, 1257–1274; Geels, F.W. and Schot, J. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy, Vol. 36, 399–417.

tiede, politiikka, käyttäjät ja markkinat, teknologia ja yritykset.

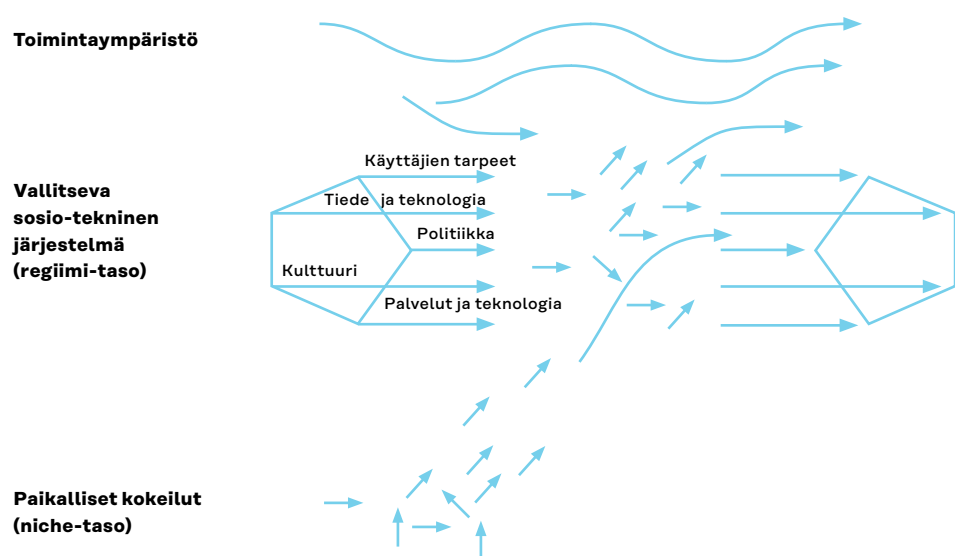
Useimmat järjestelmät ovat pääasiassa luonteeltaan säilyttäviä ja muutokset ovat luonteeltaan pieniä korjauksia olemassa olevaan. Muutokseen järjestelmän pakottaa se, ettei se ole enää ”yhteensopiva” laajemman toimintaympäristön kanssa, joka muodostuu laajemmista yhteiskunnallisista kehityskuluista, joihin järjestelmän toimijat eivät voi vaikuttaa tai joihin vaikutus on vain vähäinen. Esimerkiksi laajat taloudelliset ja geopoliittiset tai demografiset muutokset ovat tällaisia ympäristötekijöitä. Muutos toimintaympäristössä aiheuttaa sen, että järjestelmä ei esimerkiksi ole enää tehokas tai tuottava tai se tuottaa muutokseen nähden vääränlaisia asioita. Esimerkiksi terveydenhuoltojärjestelmään kohdistuu tällaisia toimintaympäristön paineita niin laajoista taloudellisista kuin demografisista muutoksista johtuen, mikä johtaa puolestaan tarpeeseen pohtia järjestelmän muutostarpeita. Mallin kolmannen ulottuvuuden muodostavat järjestelmän ulkopuolella tapahtuvat uudet innovatiiviset kokeilut, joille muodos-

tuu mahdollisuus muuttaa järjestelmää radikaalistikin, mikäli järjestelmän sisäinen uudistus ei onnistu. Kuvassa pienet nuolet kuvaavat erilaista kokeilutoimintaa ja uuden etsintää ennen uuden järjestelmän ja sen elementtien vakiintumista. Uusi järjestelmä muodostuu järjestelmän sisäisten muutosten ja ulkopuolelta tulevien uusien innovaatioiden vuorovaikutuksessa.

Arvioinnin kannalta mallissa huomionarvoista on sekä eri tasojen että järjestelmän muodostavien ulottuvuuksien sisäinen vuorovaikutus: ilman vuorovaikutusta järjestelmän muutos ei mahdollistu. Mikäli johonkin järjestelmään (esimerkiksi edellä mainittu terveydenhuolto) ei kohdistu riittävästi muutospainetta laajemmasta toimintaympäristöstä, muutoksen aloittaminen on hyvin haasteellista: ajoitus on tällöin väärä. Niin ikään, mikäli järjestelmän muutosta ei pyritä toteuttamaan sen muodostavien eri toimijoiden edustamien ulottuvuuksien välisenä yhteistyönä tai näihin vaikuttaen, järjestelmän muuttaminen saattaa osoittautua hyvin haasteelliseksi tai jopa mahdottomaksi. Koska muutos on luonteeltaan systeeminen,

KUVIO 1.

Yhteiskunnallisen muutoksen monitasomalli.⁶



⁶ Muokattu Geels 2002 ja Geels & Schot 2007 pohjalta: Geels, F.W. (2002), Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31, 1257–1274; Geels, F.W. and Schot, J. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36, 399–417).

Arvioinnissa yhdistettiin käynnissä oleva tekeminen ja tulevaisuudessa haluttu toiminta. Tavoitteena oli paitsi arvioida myös kehittää vaikuttavuuteen liittyviä prosesseja.

järjestelmässä tapahtuu kehitystä kaikilla tai useimmilla sen ulottuvuuksilla ja kokonaisvaltainen muutos edellyttää kaikkien näiden toimijoiden osallistumista siihen.

Sitran voi nähdä tässä mallissa sijoittuvan osin järjestelmän sisälle ja osin sen ulkopuolelle toimijana, joka yhtäältä pyrkii uudistamaan järjestelmää sisältäpäin yhdessä sen muodostamien vakiintuneiden toimijoiden kanssa. Toisaalta Sitra etsii uusia ajatuksia ja toimintamalleja olemassa olevien järjestelmien ulkopuolelta ja pyrkii tuomaan niitä osaksi olemassa olevaa järjestelmää koskevaa keskustelua ja muutosta. Sitra on hyödyntänyt oman vaikutustyönsä jäsentämisessä vastaavia vaikuttavuusulottuvuuksia. Näitä ovat olleet Sitran toiminnassa kulttuuri, media, tutkimus, politiikka, hallinto, yksilö, kansalainen, kolmas sektori, työmarkkinat ja yritykset. Näiden voidaan nähdä vastaavan varsin hyvin edellä esitetyn mallin ulottuvuuksia.

Arvioinnissa olemme pyrkineet tarkastelemaan, mihin järjestelmän ulottuvuuksiin Sitran toiminta kohdistuu, onko siinä painoituksia ja jos on, onko sillä mahdollisesti ollut joitakin arvioitavissa olevia seurauksia Sitran vaikuttavuuden kannalta. Lähtökohtana on ajatus, että tavoiteltu järjestelmämuutos edellyttää usean järjestelmän osatekijän

samanaikaista ja vuorovaikutteista muutosta ja monitahoista yhteiskunnallista vaikuttamista. Tällaisiksi vaikuttavuusulottuvuuksiksi (vaikuttamisen kohteiksi) olemme hahmottaneet edellä esitetyn yhteiskunnallisen muutoksen monitasomallin ja Sitran itse määrittelemien ulottuvuuksien pohjalta seuraavat:

- **Politiikka, hallinto: poliittiset päättäjät ja viranomaiset** (paikallinen, alue- ja valtakunnallinen taso)
- **Kolmas sektori** (järjestöt, pl. työmarkkinat)
- **Kansalaisyhteiskunta** (kuluttajat, kansalaiset)
- **Yksityinen sektori** (yritykset, yrittäjät)
- **Tiede, tutkimus ja teknologia** (yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset)
- **Työmarkkinat** (työmarkkinaosapuolet)
- **Media ja kulttuuri** (esim. median edustajat, mediatilat, kulttuuri toimijat)

Systeemisyyden lisäksi arvioinnin kaksi keskeistä ulottuvuutta ovat olleet tulevaisuussuuntautuneisuus ja vuorovaikutteisuus⁷. Tulevaisuusorientaatio viittaa siihen, että pyrimme yhdistämään arvioinnissa käynnissä olevat prosessit ja tulevaisuudessa halutun toiminnan. Tavoitteena on tällöin paitsi arvioida myös kehittää vaikuttavuuteen liittyviä prosesseja.

7 Hyytinen, K. (2017), Supporting service innovation via evaluation: a future oriented, systemic and multi-actor approach. Doctoral dissertation 14/2017, Aalto University publication series. VTT Science 146. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/science/2017/S146.pdf>; Nieminen M. & Hyytinen K. (2015) Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environment. Evaluation, Vol. 21, No: 4, 448-461; Hyytinen, Ruutu, Nieminen, Gallouj & Toivonen, (2014): A System dynamic and multi-criteria evaluation of innovations in environmental services. Economics and Policy of Energy and The Environment, no. 3/2014, 29-52.

Aineistot ja menetelmät

Arvioinnissa hyödynnetyt tärkeimmät aineistot olivat:

- Sitran avainalueiden ja muiden projektien tuottamat materiaalit (esim. loppuraportit ja selvitykset)
- Sidosryhmien tuottamat materiaalit ja muut tiedot (esim. strategiat, linjaukset, verkkosivut), joiden kautta validoitiin vaikuttavuustavoitteiden etenemistä ja Sitran roolia.
- Sitran arviointitiimin tuottama aineisto (esim. erilaiset koosteet avainalueista)
- Avainalueiden vetäjien tai vastuuhenkilöiden haastattelut
- Sidosryhmien edustajien haastattelut
- Työpajat (3 kpl)

Yhteensä arvioinnissa kuultiin 45 eri sidosryhmien edustajaa 41 eri organisaatiosta haastatteluissa ja/tai työpajoissa. Sen lisäksi arvioinnissa haastateltiin 14 Sitran edustajaa. Lista haastatelluista ja arvioinnin työpajoihin osallistuneista henkilöistä on raportin liitteenä.

Tiedonkeruussa sovellettiin ns. outcome harvesting -lähestymistapaa, jossa aluksi kerätään tietoja asioista, jotka ovat muuttuneet, ja tämän jälkeen arvioidaan (tässä tapauksessa Sitran) toiminnan roolia ja kontribuutiota näiden muutosten aikaansaatamisessa.

Menetelminä Sitran systeemisen roolin kuvaamisessa on hyödynnetty systeemidynaamista mallinnusta sekä osallistavia työpajoja. Systeemidynaaminen mallinnus perustuu käsitteellisesti ns. systeemiteoriaan ja järjestelmän toiminnan kuvaamiseen elementtien (esim. toimijoiden) ja niiden välisten vuorovaikutusten (syy-yhteyksien, kausaalisuhteiden) kautta joita voidaan tarkastella matemaattisina malleina⁸. Sen tavoitteena on ollut vaikutusten ja vaikutta-

vuuden syntymistä edellyttävän vuorovaikutuksen kuvaaminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Mallit huomioivat paitsi erilaisten tekijöiden väliset kausaalisuhteet, myös niin sanotut takaisinkytkennät ja välillisesti tapahtuvat vaikutukset. Mallien avulla toimintaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ja ennakoivasti.

Raportissa esitetyt mallit ensiksi luonnosteltiin dokumentti- ja haastatteluaineistoon perustuen. Tämän jälkeen alustavia malleja muokattiin, kehitettiin ja validoitiin vuorovaikutteisissa työpajoissa (ryhmämallinnus), joihin osallistui sekä Sitran asiantuntijoita että sidosryhmien edustajia. Työpajatyöskentely korosti lopullisissa malleissa eri toimijoiden ja niiden välisen yhteistyön merkitystä vaikutusten syntymisessä.

Sitran visio ja toiminta

Sitran rooli yleisesti

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on eduskunnan alainen itsenäinen rahasto. Sitran pyrkimyksenä on toimia riippumattomana tulevaisuusorganisaationa ja rakentaa tulevaisuuden menestyvää Suomea.⁹ Sitran lakiin kirjattuna tavoitteena on ”edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja.”¹⁰ Lakisääteisen tavoitteensa edistämiseksi Sitra mm. tekee ja teettää tutkimuksia ja selvityksiä, organisoii ja toimeenpanee erilaisia hankkeita sekä harjoittaa sijoitustoimintaa.

Sitran toiminnan luonne on elänyt jonkin verran vuosikymmenten saatossa. 1960- ja 70-luvuilla agendalla oli pääasiassa

8 Esim. Sterman J. D. (2000), *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin McGraw-Hill, Boston.

9 Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös 2016.

10 Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta. 24.8.1990/717 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900717>

tutkimushankkeita ja tuotekehityksen tukemista, esimerkkinä Keksintösäätiön perustaminen. Myös talouspolitiikan koulutustoiminta sai alkunsa jo 1970-luvun lopulla. 1980-luvulla Sitralla oli tärkeä rooli pääomasijoitustoiminnan tuomisessa Suomeen ja 1990-luvulla Sitra olikin Suomen suurin yksittäinen pääomasijoittaja, jolloin se myös siirtyi Suomen Pankin alta eduskunnan alaisuuteen. 2000-luvulla Sitran toiminnassa alkoi korostua yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja Sitra nosti fokukseensa mm. syrjäytymisen ehkäisyn. 2010-luvulla puolestaan temaattisessa keskiössä ovat olleet ilmastonmuutos ja kestävä hyvinvointi sekä vaikuttavuusinvestoiminen.¹¹

Sitran hallinnon ytimen muodostavat hallintoneuvosto, hallitus ja johtoryhmä. Hallintoneuvosto, joka valvoo Sitran hallintoa, päättää toiminnan periaatteista sekä valitsee hallituksen jäsenet. Hallintoneuvostosta seuraavaksi ylin päättävä elin on Sitran hallitus, jonka tehtävänä on Sitran toiminnan

johtaminen, talous- ja toimintasuunnitelmien suunnittelu, niiden toteutumisen seuraaminen sekä rahaston toimintaedellytysten turvaaminen ja vahvistaminen. Operatiivista toimintaa Sitrassa johtaa yliasiamies, joka vastaa Sitran hallinnosta ja kehittää organisaation toimintaa hallintoneuvoston ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Yliasiamies on myös Sitran hallituksen jäsen.¹²

Visio Suomelle

Sitra on laatinut Visio Suomelle -työpöperin¹³, joka tuo esille Sitran näkemyksen siitä, mihin suuntaan suomalaisen yhteiskunnan tulisi lähitulevaisuudessa kehittyä. Kyse ei siis ole vain Sitran organisaation visiosta ja tavoitteista, vaan laajemmin koko Suomea koskevasta visiosta, jonka toteutumiseen Sitra omalta osaltaan pyrkii vaikuttamaan.

Tällä hetkellä Sitran toiminta perustuu visioon (Kuvio 2), jossa Suomi menestyy kestävästi hyvinvoinnin edelläkävijänä.

KUVIO 2.

Sitran vision osa-alueet, jotka ovat samalla myös vaikuttavuustavoitteet. Lähde: Sitra.



11 <https://www.sitra.fi/aiheet/historia/>

12 Perehdytys Sitraan (ppt-esitys). Katri Vataja, Sitra. 2.2.2017; <https://www.sitra.fi/aiheet/organisaatio/#mista-on-kyse>

13 Sitra (2014). Visio Suomelle. Kohti kestävästi hyvinvointia. https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

Kestävällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvää elämää maapallon resurssien ja kantokyvyn puitteissa. Kestävän hyvinvoinnin yhteiskunta perustuu Sitran visiossa kuudelle peruseriaatteelle, jotka ovat:

1. Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti
2. Maapallon kantokykyyn sopeudutaan
3. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia
4. Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi
5. Osaamista monimutkaiseen maailmaan
6. Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi

Kaikkia periaatteita läpileikkaavana tavoitteena on lisäksi resilienssin vahvistaminen.

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi

Sitran visiossa talous nähdään ennen kaikkea välineenä ja keinona tuottaa kokonaisvaltaista hyvinvointia, ei niinkään itseisarvona. Taustalla on ajatus siitä, että yhteiskunnan koettu hyvinvointi pitäisi saada kytkettyä irti talouskasvusta, ja talouskasvu pitäisi kytkeä irti jatkuvasta luonnonvarojen käytön ja ympäristöhaittojen kasvusta. Vision mukaan talous on kestävällä pohjalla silloin, kun se tuottaa ihmisille hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa. 'Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi' -vaikuttavuustavoite kytkeytyy yhteen muiden Sitran visiossa esitettyjen peruseriaatteiden kanssa, ja yhdessä ne muodostavat valikoiman keinoja, joilla luodaan kokonaisvaltaista hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa.

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoite on jaettu neljään sisältöalueeseen:

- Yksittäisistä yrityksistä liiketoiminta-ekosysteemeihin
- Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin
- Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle
- Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta

Yksittäisistä yrityksistä liiketoiminta-ekosysteemeihin painottaa verkostoissa tapahtuvaa arvonaluontia ja kokonaisten liiketoimintaekosysteemien rakentamista. Julkisen sektorin rooli ekosysteemien kehittäjänä korostuu etenkin silloin, kun uuden liiketoimintaekosysteemin syntyminen vaatii sellaisia puitteita tai riskinottoa, joihin yksittäisillä yrityksillä ei aina ole mahdollisuutta tai intressiä. Julkisen toimijan rooli voi myös olla saattaa yhteen ekosysteemin syntymisen kannalta olennaiset toimijat, kuten yritykset, päätöksentekijät ja kansallisyhteiskunnan toimijat.

Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin haastaa vallitsevat käsitykset talouden toiminnasta ja tarkoituksesta. Talouskasvua ei voida enää pitää itseisarvona, vaan talouden tulisi myös uusintaa sekä ekologista että sosiaalista pääomaa ja luoda niihin perustuvaa uutta arvoa. Rahoitusmarkkinoiden tulisi osaltaan tukea pitkän aikavälin kestävä arvonaluontia, ja luonnonvaroihin tulisi suhtautua kulutettavien resurssien sijaan

*Sitran vaikuttavuustavoitteessa talous
nähdään keinona tuottaa
kokonaisvaltaista hyvinvointia.*

pääomana. Samoin sosiaalisen pääoman merkitys hyvinvoinnin tuottajana ja talouden toimivuuden mahdollistajana tulisi tunnistaa nykyistä paremmin.

Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle pyrkii haastamaan näkemystä siitä, että hyvinvoinnin kasvu olisi suoraan kytköksissä talouskasvuun, sillä esimerkiksi länsimaissa aineellinen vauraus ei ole enää

Sitran visiosta johdetut vaikuttavuustavoitteet kuvastavat pitkän aikavälin päämääriä.

ihmisten hyvinvoinnin tärkein määrittäjä. Tulevaisuuden talouspolitiikan tulisikin jatkossa toimia maapallon kantokyvyn rajoissa, eikä hyvinvoinnin tuottaminen voi tulevaisuudessa olla riippuvaista luonnonvarojen käytön jatkuvasta kasvusta. Talouskasvun ja hyvinvoinnin irtikytkentä on tärkeää myös siksi, ettei talous kaikista toimenpiteistä huolimatta välttämättä juurikaan kasva seuraavina vuosikymmeninä.

Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta korostaa talouden yhteistoiminnallisuutta erityisesti tuloerojen tasaamisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Suuryritykset ovat yhä kiinnostuneempia tuottamaan arvoa myös sidosryhmille, ja ympäristöongelmia ratkovat yritykset ovat esimerkki yhteistä arvoa tuottavasta liiketoiminnasta. Myös muut uuden talouden muodot, kuten yhteiskunnallinen yrittäminen, voimaannuttavat ihmisiä ja yhteisöjä, ja kansalaiset nähdään aktiivisina sosiaalisen ja ekologisen arvon tuottajina passiivisten kuluttajien sijaan.

Sitran teema-alueet ja strategiset painopisteet

Edellä kuvatut Sitran visiosta johdetut vaikuttavuustavoitteet kuvastavat Sitran pitkän aikavälin tavoitteita ja päämääriä. Vision pohjalta Sitra on valinnut tarkempia teema-alueita ja strategisia painopisteitä kullekin strategiakaudelle. Sitran strategiassa vuosille 2017-2022 teema-alueiksi on valittu Hiilineutraali kiertotalous, Uusi työelämä ja kestävä talous sekä Uudistumiskyky. Alla on kuvattu teemoille määritellyt tahtotilat ja strategiset painopisteet, jotka kuvaavat niitä alueita, joille teemojen toimintaa suunnataan.¹⁴

Teema: Uudistumiskyky

- Teeman tavoitteena on vahvistaa toimijoiden kyvykkyyksiä sekä merkittävien yhteiskunnallisten uudistusten toteuttamisessa että jatkuvassa uudistumisessa ja uudistavien prosessien toteuttamisessa.
- Tahtotila: Vahvistamme uudistumishalua ja -kykyä Suomen kilpailuvaltiksi ja elinvoiman edellytyksenä.
- Strategiset painopisteet: Uudistumishalunen ja -kykyinen kansalainen, Luovuus ja kulttuuri yhteiskunnallisen uudistumisen voimavarana, Julkishallinnon uudistuva johtaminen ja kannustimet.

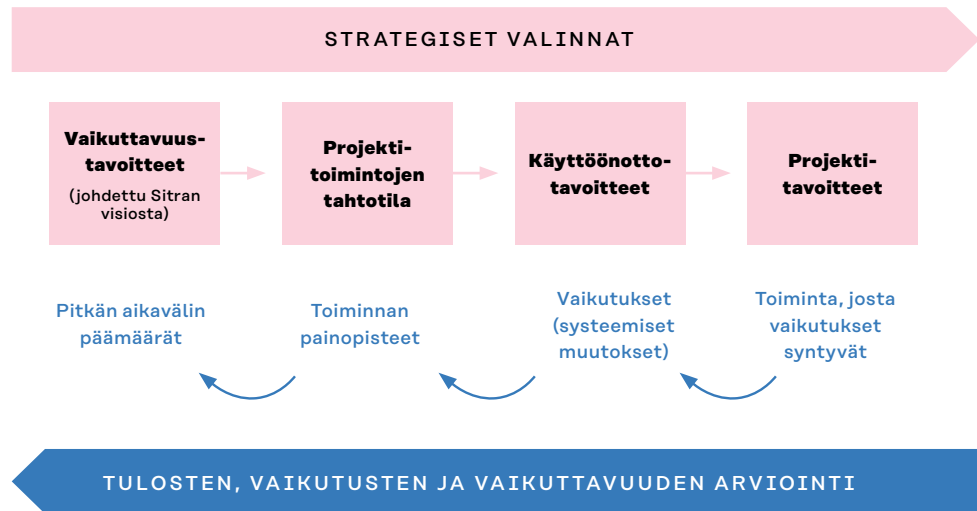
Teema: Hiilineutraali kiertotalous

- Teeman tavoitteena on rakentaa toimintaa edellytyksiä, jotta edelläkävijäkansalaiset, -yritykset ja -toimijat julkisella sektorilla vaatisivat kestäviä ratkaisuja ja vaihtoehtoja, haastaa yrityksiä innovoimaan sekä kannustaa julkista sektoria ja kansalaisia toimimaan vaativina asiakkaina.
- Tahtotila: Rakennamme resurssiviisaan ja hiilineutraalin toiminnan edelläkävijyyttä.
- Strategiset painopisteet: Tietoa kestävästä ratkaisuvaihtoehdoista, yhteistyötä ja edellytyksiä edelläkävijäkonseptien rakentamiseksi.

¹⁴ Sitran strategia ja toimintamalli 2016 – 2021. 27.10.2015. Ei julkinen.

KUVIO 3.

Sitran strategiset valinnat ja vaikuttavuus. Lähde: Sitra.

**Teema: Uusi työelämä ja kestävä talous**

- Teeman tavoitteena on edistää työn tekemistä ja teettämistä, merkityksellistä ja mielekästä tekemistä sekä työelämän uudistumista kestävän hyvinvoinnin perustana.
- Tahtotila: Edistämme työelämän uudistumista ja kestävää taloutta kokeilujen sekä uusien toiminta- ja rahoitusmallien avulla.
- Strategiset painopisteet: Työelämän toiminta ja rakenteet, uuden työn vaatimat valmiudet ja asenteet yksilötasolla sekä tavoitteelliset toiminta- ja rahoitusmallit julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken.

Kunkin teeman alla on käynnissä eri avainalueita (esim. Vaikuttavuusinvestoiminen tai Kiertotalous), joilla puolestaan on omat käyttöönotto-tavoitteet. Ne määrittävät, millaisia lyhyen tai keskipitkän aikavälin tuloksia (eli Sitran ulkopuolella järjestelmässä tapahtuvia muutoksia) Sitra avainalueen kautta tavoittelee. Tätä kokonaisuutta on havainnollistettu oheisessa kuviossa (Kuvio 3). Teemojen lisäksi vaikuttavuustyötä tehdään Yhteiskunnallisen koulutuksen ja Ennakoinnin toiminnoissa.

Sitran vaikuttavuuden keinot ja exit-luokat

Sitra on tunnistanut omissa toiminnassaan 13 vaikuttavuuden keinoa, joita käytetään ja yhdistellään valikoivasti ja tapauskohtaisesti avainalueesta ja projektista riippuen (Kuvio 4).

Sitran toiminnalle on ominaista se, että se pyrkii nostamaan esiin teemoja ja asioita ("Sitran mentäviä aukoja"), joihin muut toimijat eivät syystä tai toisesta voi tai halua puuttua, ja joihin Sitralla voisi olla annettavaa. Vastaavasti Sitra myös pyrkii poistumaan tai ainakin merkittävästi vähentämään rooliaan sen jälkeen, kun se katsoo teeman edistyvän ilman sen panosta. Tähän liittyen Sitra on tunnistanut kuusi tyypillistä exit-luokkaa: uuden poliittisen linjauksen tekeminen, uuden organisaation synty, toiminnan siirto olemassa olevalle organisaatiolle, itseleviävä konsepti, uusi toimijaverkosto tai pilotin vakiintuminen pysyväksi toimintatavaksi (Kuvio 5).

KUVIO 4.

Sitran vaikuttavuuden keinoet.
Lähde: Sitra

Vaikuttavuuden keino	Kuvaus
 Konseptoitu toimintamalli	Kehitetty tai sovellettu toimintamalli. Esim. Tajua Mut!, Health Tuesday, Fisu-verkosto.
 Pilotit ja kokeilut	Yksittäinen laajamittaisempi pilotti tai kevyempi kokeilu. Esim. kansallisen palveluväylän pilotit, SIB-kokeilut, Tähdelounas-kokeilu.
 Lakiin vaikuttaminen	Lainsäädännön muuttamiseen tähtäävä/johtanut tekeminen. Esim. Kokeilutoiminnan mahdollistava lainsäädäntö, kansallinen genomstrategia, kiertotalouden tiekartta, SOTE-rahoitus.
 Tuotettu tieto ja näkemys	Keskeiset aiheeseen liittyvät selvitykset, oppaat, kyselyt, ennakoititieto. Lähes kaikessa Sitran tekemisessä.
 Ohjelmistot ja verkkoalustat	Digitaaliset palvelut ja järjestelmät muutoksen välineenä. Esim. Kansallinen terveystili, Taltioni, sähköinen äitiyskortti
 Tapahtumat	Sitran tai muiden järjestäjien tapahtumat. Esim. World Circular Economy Forum ja Foresight Friday.
 Brändäys	Määrätietoinen tietyn aihekokonaisuuden tai konseptin brändääminen. Esim. Terveyskioski, Cleantech Finland.
 Kilpailut	Challenge-kilpailut ja hackathon-tapahtumat. Esim. Ratkaisuu 100 -haastekilpailu, Demokratiahack-tapahtuma.
 Raha	Raha muutoksen välineenä. Esim. vaikuttavuusinvestoiminen, maaseudun kehittämisen kokeiluraha.
 Foorumin tarjoaminen	Yhteiskunnan eri tahojen törmäyttäminen, verkottaminen, keskustelujen fasilitointi. Lähes kaikessa Sitran tekemisessä.

KUVIO 5.

Sitran exit-luokat.
Lähde: Sitra.

Exit-luokka	Selitys
 Poliittinen linjaus	Virallinen kansallinen strategia/toimintaohjelma, asia hallitusohjelmassa Esim. SOTE-palvelupakettimalli, kiertotalous hallituksen kärkihankkeena, kansallinen genomstrategia, potilastietojärjestelmän uusiminen.
 Siirto organisaatioon ("kopin ottajalle")	Toiminnan jatkuminen olemassa olevassa organisaatiossa Esim. FISU-palvelukeskus, Kestävän kaivostoiminnan verkosto, Cleantech Finland.
 Uusi organisaatio (yksityinen, julkinen, 3. sektori)	Toiminnan jatkamiseksi perustettu uusi organisaatio Esim. Kunnan Taitoa Oy, Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätiö.
 Pilotista vakiintuneeksi toiminnaksi	Pilotin myötä kohdeorganisaatiossa käytännöksi vakiintunut toimintatapa Esim. Tajua Mut!, Etäkonsultaatio.
 Itseleviävä konsepti	Kokeilusta tai pilotista syntynyt itseleviävä konsepti Esim. Tähdelounas, Terveyskioski.



Tavoitteiden edistyminen ja Sitran rooli

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin havainnot siitä, miten Sitran vaikuttavuustavoite Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi on edistynyt, ja mikä on ollut Sitran rooli muutosten ja uudistusten edistämiseksi. Lisäksi on esitetty arvioinnin yhteydessä esiin nousseet opit siitä, millaisia toimia tarvitaan jatkossa tavoitteiden edistämiseksi. Luku on jäsen-nelty vaikuttavuustavoitteen neljän eri sisältöalueen mukaisesti (Yksittäisistä yrityksistä liiketoimintaekosysteemeihin; Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin; Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle; Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta). Luvun lopuksi on esitetty yhteenveto ja synteesi havainnoista.

Arvioinnin fokuoimiseksi jokaisesta sisältöalueesta on tunnistettu kaksi konkreettisempaa esimerkkiä (esim. kiertotalous,

vaikuttavuusinvestoiminen, yhteiskunnallinen yrittäjäisyys), joiden kautta tavoitteiden edistymistä ja Sitran roolia on kuvattu. Nämä esimerkit on pyritty valitsemaan siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti eri avainalueiden sisällöt. Esimerkit ovat väistämättä päällekkäisiä ja ne voivat linkittyä useampaankin sisältöalueeseen. Esimerkiksi vaikuttavuusinvestoiminen, jota tässä raportissa on kuvattu Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin -sisältöalueen näkökulmasta, liittyy läheisesti myös esimerkiksi Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta -sisältöalueeseen. Valitut esimerkit ja niiden linkitys sisältöalueisiin on havainnollistettu kuviossa 6. Eri avainalueiden yhteys sisältöalueisiin on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

On huomioitava, että valitut esimerkit eivät kata kokonaisuudessaan koko sisältöaluetta,

KUVIO 6.

Tarkastellut esimerkit ja niiden yhteys Sitran vision tavoitteisiin, projekteihin ja hankkeisiin.



TAULUKKO 2.

Projektien ja hankkeiden yhteys eri sisältöalueisiin. Perustuu arvioinnin tekijöiden näkemukseen. (x = liittyy jossain määrin / epäsuorasti; xx = liittyy olennaisesti, - = ei merkittävää yhteyttä)

Projektit ja hankkeet (uusin ylämpänä)	Yksittäisistä yrityksistä liiketoiminta-ekosysteemeihin	Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin	Vaihtoehtoja talouden aineelliseen kasvuun	Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta
Resurssiviisas kansalainen	-	xx	xx	xx
Kohti kestävästä hyvinvointia	x	x	xx	xx
Työelämän taitekohdat	-	x	-	xx
Kiertotalous	xx	xx	xx	x
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	xx	x	x	x
SUUNTA-yhteistyö	xx	-	-	-
Vaikuttavuusinvestoiminen	xx	xx	xx	xx
Perustulokokeilu	x	x	x	xx
Hiihlineutraali teollisuus	-	xx	xx	-
Aktiivinen kansalainen	-	-	-	xx
Kestävän tal.pol. johtamiskoulutus	-	xx	xx	-
Resurssiviisas alue	-	xx	xx	x
Hyvinvointia tiedosta	xx	x	x	x
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	xx	-	-	x
Teolliset symbioosit	xx	xx	xx	xx
Vihreän talouden ratkaisut	x	xx	xx	xx
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	x	xx	xx	x
Johtaminen	-	xx	-	xx
Energiaohjelma	x	xx	x	x

eikä esimerkkien kuvaukset myöskään ole sisällöllisesti täysin kattavia, sillä arvioinnin yhteydessä ei ole ollut mahdollista käydä läpi jokaista esimerkkiä syvällisesti. Tarkoituksena on ollut ennemminkin tunnistaa ja havainnollistaa Sitran roolia, mekanismeja ja kehittämistarpeita erilaisten esimerkkien avulla.

Yksittäisistä yrityksistä liiketoimintaekosysteemeihin

Seuraavassa on kuvattu Yksittäisistä yrityksistä liiketoimintaekosysteemeihin -sisältöalueen edistymistä ja Sitran roolia kahden arvioinnissa esiin nousseen teeman kautta: 1) PPP-yhteistyö ja ekosysteemipolitiikka, 2) Liiketoimintaekosysteemien kehitys. Jälkimmäistä on tarkasteltu erityisesti terveys- ja

hyvinvointiliiketoiminnan näkökulmasta.¹⁵ Kiertotalouden ekosysteemin kehitystä on tarkasteltu myöhemmin raportissa ”Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle” -alalu- vussa. Taustalla korostuu toisaalta yritysten verkostojen keskinäisriippuvuuksien (liiketoimintaekosysteemien¹⁶) merkitys arvonluonnissa sekä toisaalta julkisen sektorin valintojen ja toiminnan rooli innovaatioiden lähteenä.¹⁷

PPP-yhteistyö ja ekosysteemipolitiikka

Sitran tavoitteena tässä sisältöalueessa on ollut kehittää uudenlaista PPP-yhteistyön toimintamallia ja sitä kautta osaltaan edistää voimakkaasti kasvavien liiketoimintaekosysteemien syntyä. Tavoitteena on, että ekosysteemien arvonluonnista merkittävä osuus jäisi Suomeen. Ekosysteemiajattelun ja PPP-yhteistyön edistämisen yhtenä lähtökoh- tana on, että julkinen sektori voisi toiminnal- laan – yhteistyössä ja vuoropuhelussa elinkei- noelämän kanssa – suunnata innovaatiopa- nostuksia sellaisiin yhteiskunnallisesti merkittäviin haasteisiin (esim. ilmastonmuu- tos, terveys ja hyvinvointi), joihin liittyy myös merkittävää liiketoimintapotentialia.¹⁸

Miten tavoite on edistynyt?

Ekosysteemien kehittämisen näkökulma on ollut vahvasti esillä erilaisissa elinkeinopoliiti- tisissa linjauksissa parin viime vuoden aikana. Esimerkiksi keväällä 2017 hallituksen puolivälitarkastelun yhteydessä laaditussa hallituksen toimintasuunnitelmassa¹⁹ ekosysteemien kehittäminen mainitaan

useaan otteeseen (2015 hallitusohjelmassa termiä ekosysteemi ei mainittu kertaakaan²⁰). PPP-näkökulma on korostunut ekosys- teemien kehittämiseen keskittyvässä politiik- kassa, mikä on viime aikoina noussut yhdeksi elinkeino- ja innovaatiopolitiikan painopisteistä. Toimintasuunnitelmassa osoitettiin Tekesille ja Suomen Akatemialle lisärahoitusta²¹ uusiin PPP-kumppanuuteen perustuviin kasvumoottoreihin (Tekes) ja huippututkimuksen lippulaivoihin (Suomen Akatemia).” Uusien kasvuekosysteemien kehittäminen ja PPP-yhteistyön vahvistami- nen on myös noussut yhdeksi TEM:n paino- pistealueeksi²², jonka edistämiseen on haastatteluiden perusteella saatu lisää resurs- seja. Myös Tekesissä ekosysteeminäkökulma noussut tärkeäksi ja Tekesissä on kehitetty useampia erilaisia ekosysteemien rahoittami- seen suunniteltuja instrumentteja (esim. Challenge Finland, BioNets). Ekosysteemi- ajattelu tulee olemaan haastatteluiden perusteella vahvasti esillä myös uuden Business Finlandin toiminnassa. PPP-mal- lien kehittämisen merkitys on nostettu esiin myös OECD:n Suomen elinkeino- ja inno- vaatiopolitiikan maa-arviossa yhtenä tär- keimpänä kehittämiskohteena.

Haastatteluiden perusteella ei vielä ole kuitenkaan täysin selvää, mitä uusi PPP-yh- teistyö tai ekosysteemipolitiikka käytännössä tulee tarkoittamaan. Toisaalta eri puolilla Suomea on olemassa useita esimerkkejä uudennlaisista liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen tähtäivistä PPP-malleista.

15 Liiketoimintaekosysteemeillä viitataan tässä yhteydessä yritysten muodostamiin tiiviisiin ja dynaamisiin vuorovaikutuksen verkostoihin, jossa yritykset tekevät yhteistyötä luodakseen toisiaan täydentäviä korkeamman lisäarvon ratkaisuja, tuotteita tai palveluita. Ekosysteemipolitiikalla tarkoitetaan sellaista politiikka, joka pyrkii edistämään yksittäisten yritysten sijaan tai rinnalla uusien kasvavien ekosysteemien syntyä ja kehitystä. PPP-yhteis- työllä tarkoitetaan erilaisia julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön kumppanuusmalleja (Public-private Partner- ships, PPP).

16 Kts. esim. Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, May-June 1993.

17 Kts. esim. Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Anthem Press.

18 Kts. lisää esim. Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Anthem Press.

19 Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017.

20 Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

21 Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019.

22 Katso lisää esim. <http://tem.fi/ekosysteemit>

Monet näistä ovat olleet käynnissä pidempään, mutta havaittavissa on selviä merkkejä myös uudenlaista piirteistä ja pyrkimyksistä PPP-yhteistyön tehostamiseen uusilla toimintatavoilla.²³ Taustalla on myös aikaisempien PPP-yhteistyötä edistäneiden rahoitusinstrumenttien, kuten SHOK- ja INKA-ohjelmien, lopettaminen.

Mikä on ollut Sitran kontribuutio PPP-yhteistyön ja ekosysteemipolitiikan edistämässä?

Sitra on edistänyt PPP-yhteistyön kehittämistä ennen kaikkea SUUNTA-yhteistyön kautta. Käytännössä kyse on ollut pitkälti 6DG-ryhmän (Tekes, Finnvera, Finpro, Sitra, Suomen Akatemia ja VTT) välisestä yhteistyöstä elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kehittämiseksi.

Haastatteluiden perusteella Sitran rooli ekosysteemipolitiikan ja PPP-yhteistyön edistämässä nähdään hyvin tärkeänä. Ennen kaikkea Sitran katsotaan onnistuneen

Ekosysteemien kehittämisen näkökulma on ollut vahvasti esillä erilaisissa elinkeinopoliittisissa linjauksissa parin viime vuoden aikana.

osaltaan konseptoimaan ja sanoittamaan ekosysteeminäkökulman kautta uutta elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kehikkoa ja luomaan perustaa PPP-yhteistyömallien kehittämiseksi. Sitran ansioksi katsotaan aiheen aktiivinen nostaminen esiin ja keskustelun ylläpitäminen sekä kansainvälisen osaamisen ja näkökulmien tuominen Suomeen. Esimerkiksi ekosysteemipolitiikan johtaviin tutkijoihin lukeutuva Mariana

Mazzucato²⁴ sekä Iso-Britannian innovaatio-säätiö Nesta²⁵ ovat saaneet Suomessa näkyvyyttä paljolti Sitran aktiivisuuden kautta.

Sitran katsotaan osaltaan vaikuttaneen siihen, että uudenlaisen PPP-yhteistyön kehittämiseen on saatu lisää resursseja. Tämä on ollut tärkeää erityisesti tilanteessa, jossa aikaisempia instrumentteja ajettiin alas ”vanhentuneina” ja syntyi tarvetta uudelle lähestymistavalle. Yritysten keskinäistä dynamiikkaa, itseohjautuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä sekä julkisen sektorin aiempaa fasilitoivampaa roolia korostava ekosysteeminäkökulma on vastannut hyvin tähän tarpeeseen.

Käytännön tasolla SUUNTA-yhteistyön nähdään myös avanneen dialogia ja synnyttäneen yhteistä kieltä eri toimijoiden välillä. Näin ollen SUUNTA-yhteistyön nähdään myös luoneen pohjaa Business Finlandin perustamiselle ja sille, että uudessa organisaatiossa painottuu laajempien kokonaisuuksien (ekosysteemien) edistäminen yksittäisten yritysten rinnalla. SUUNTA-yhteistyön puitteissa kehitettyä toimintamallia – johon Sitra on olennaisesti ollut vaikuttamassa – esiteltiin myös hallituksen puoliväliriihessä.

Kaiken kaikkiaan Sitralle nähdään olleen tärkeä rooli uuden politiikan sanoittamisessa ja viemisessä eteenpäin: ilman Sitraa ekosysteeminäkökulmaa ja uudenlaista PPP-yhteistyötä korostavat painotukset olisivat sidosryhmien mukaan luultavasti jalkautuneet selvästi hitaammin käytäntöön. Sen sijaan varsinaisessa implementoinnissa Sitran roolia ei pidetä yhtä merkittävänä.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Jatkossa haasteena näyttäytyy erityisesti konkretian tason lisääminen: ekosysteemipolitiikka ja uudenlaiset PPP-mallit kaipaavat

23 Aiheesta lisää esim. Kaihovaara ym. (2017). Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017.

24 Katso esim. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/professori-mazzucato-helsingissa-haudatkaa-jo-myytti--etteivat-valtiot-voi-poimia-voittajia/WR7Y9ePh>

25 Katso esim. <https://ratkaisu100.fi/uutisia/uutisartikkeli/innovaatiokilpailujen-asiantuntija-marco-zappalorto-haastekilpailu-tahtaa-aina-muutokseen/6149550>

Sitralla nähdään olleen tärkeä rooli uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan sanoittamisessa ja viemisessä eteenpäin.

haastatteluiden perusteella lisää sisältöä ja konkretiaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tarve yleisemmin ekosysteemien kehittämiseen ja fasilitointiin liittyvän osaamisen kehittämiseksi. Sitralla voisi olla jatkossa olla luonteva rooli ekosysteemiajattelun ja PPP-yhteistyön uusien muotojen konkretisoinnissa sekä ”ekosysteemi- ja fasilitointi-osaamisen” kehittäjänä. Lisäksi yhtenä konkreettisena roolina nousi esiin tiiviimpi yhteistyö Tekesin ja muiden toimijoiden kanssa erilaisten ekosysteemien kehittämiseen tähtäävien haastekilpailujen rakentamisessa. Sitralla toivottiin myös vielä aktiivisempaa roolia laajemman ekosysteemi- ja PPP-teemojen keskustelun käynnistämässä ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa.

Kaiken kaikkiaan Sitralla nähdään hyvin tärkeä rooli teeman parissa myös jatkossa, sillä Sitra nähdään toimijana, joka voi toimia vapaammin ja kokeilevämmin kuin muut innovaatiopolitiikan toimijat. Sitralla kuitenkin toivottiin aiempaa tiiviimpää vuorovaikutusta ja avoimuutta eri hankkeiden ja teemojen valmistelussa ja exitien suunnittelussa.

Uusien liiketoimintaekosysteemien kehittyminen

Seuraavassa on tarkastelu Sitran roolia uusien liiketoimintaekosysteemien kehittämisessä terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnan (erityisesti terveystiedon) näkökulmasta. Kiertotalouden ekosysteemin kehitystä on tarkasteltu myöhemmin raportissa.

Miten tavoite on edistynyt?

Terveystiedon ympärille rakentuvan ekosysteemin kehittymisestä on havaittavissa selviä merkkejä. Kenties paras esimerkki tästä ovat viimeaikaiset alan kansainvälisten suuryritysten päätökset perustaa toimipisteet Suomeen (GE Health Innovation Village ja IBM Watson Health Center).²⁶ Myös yksi maailman johtavista terveysalan yrityskiihdyttämöistä (Startup Health) päätti perustaa toimipisteen Helsinkiin.²⁷ Suomessa on myös useita terveystietoon liittyviä kasvuyrityksiä kuten unimonitoreista tunnettu Beddit, jonka Apple osti toukokuussa 2017.²⁸

Muita esimerkkejä ekosysteemin rakentumisesta ovat mm. eri puolille Suomea perustetut terveysalan alueelliset yhteistyöalustat kuten Health Capital Helsinki, Oulu Health, Health Kuopio, Tulevaisuuden terveystietokeskus Tampereella, Terveyskampus Turku sekä Jyväskylän Innovaatiolaboratorio.

Kehityksen taustalla nähdään olevan paitsi Suomen vahva osaaminen terveysteknologiassa, myös liiketoimintaa edistävä lainsäädäntö ja käytännöt, kuten esimerkiksi biopankkitoiminnan käynnistyminen Suomessa. Tällä hetkellä Suomessa toimii kahdeksan biopankkia sairaanhoitopiirien, yliopistojen sekä Terveystietokeskuksen ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) yhteydessä.²⁹ Biopankkitoiminnan kehityksen taustalla yksi mahdollistava tekijä on ollut vuonna 2012 hyväksytty biopankkilaki.³⁰

26 <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2017/ibm-kiihdyttaa-terveydenhuollon-ratkaisujen-innovointia-ja-yhteistyota-suomessa/>

27 <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2016/startup-health-tarjoaa-terveysteknologian-startupeille-kasvuohjelman-ja-verkostoitumislustan-yhdysvaltalaisiin-sijoittajiin-ja-asiakkaisiin/>

28 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/558215-apple-osti-suomalaisen-unimonitoryhtion-beddit-sovellus-voitulla-pian-apple>

29 <http://www.biopankki.fi/>

30 <http://www.biopankki.fi/biopankkilaki-ja-saately/>

Mikä on ollut Sitran kontribuutio uusien liiketoimintaekosysteemien edistämässä?

Terveystiedon ekosysteemin kehittämiseen liittyviä Sitran avainalueita ovat erityisesti Hyvinvoinnin palveluoperaattori (Isaacus) sekä Hyvinvointia tiedosta -avainalueet. Vuonna 2015 käynnistyneessä Isaacus-hankkeessa valmistellaan hyvinvointidatan kokoamiseen ja koordinointiin keskittyvän toimijan perustamista Suomeen.

Palveluoperaattorin kehittäminen on vielä alussa, joten sen onnistumista tai vaikutuksia ei vielä tässä vaiheessa voida arvioida. Haastatteluiden perusteella Isaacus nähdään kuitenkin erittäin tärkeänä terveysalan ekosysteemin kehittämisen kannalta. Hyvinvointidatan kokoaminen ja koordinointi yrityksille ja tutkijoille helppokäyttöiseen muotoon palveluoperaattorin avulla voi potentiaalisesti tuoda Suomelle merkittävää kilpailuetua ja auttaa houkuttelemaan alan kansainvälisiä kärkiyrityksiä Suomeen. Hanketta toteutetaan yhdessä mm. STM:n, TEM:n, THL:n ja Tekesin kanssa. Sitran rooli palveluoperaattorin perustamiseen tähtäävän työn käynnistämässä ja edistämässä nähdään hyvin tärkeänä.

Toinen esimerkki Sitran kontribuutiosta on Health Tuesday -konseptin kehittäminen. Health Tuesday on verkostoitumistapahtuma, jonka tavoitteena on koota yhteen ja törmäyttää alan tutkijat, sijoittajat, startupit, suuryritykset sekä tasata tietoa eri toimijoiden välillä. Sitralla oli keskeinen rooli sen käynnistämässä ja ideoinnissa. Suunnitelmissa on konseptin laajentaminen muihin maihin, esimerkiksi Norjaan ja Viroon. Tällä hetkellä vetovastuu Health Tuesdayn toteutuksessa on Tekesillä (Terveyttä biteistä -ohjelma). Health Tuesdayn ohella Sitralla on muutoinkin tiivistä yhteistyötä Tekesin Terveyttä biteistä -ohjelman kanssa.

Esimerkiksi syksyllä on 2017 ohjelman osana on käynnistymässä Clinical Entrepreneur -ohjelma yliopistosairaaloitten ja muiden terveysalan toimijoiden kanssa. Tavoitteena on edistää terveydenhuollon ammattilaisten innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä.³¹ Sitra on ollut mukana ohjelman suunnittelussa. Sitran sekä viiden kunnan yhdessä tammi-kuussa 2017 käynnistämän Soteuttamon tavoitteena on puolestaan rakentaa yhteistyötä ja luottamusta sote-alan eri toimijoiden välillä.³²

Kolmantena esimerkkinä arvioinnin yhteydessä nousi esiin Sitran aktiivinen rooli keskustelun herättäjänä ja ylläpitäjänä liittyen genomitiedon hyödyntämiseen ja biopankkitoiminnan käynnistämiseen. Yksi esimerkki tästä on STM:n ja Sitran yhdessä vuonna 2015 laatima *kansallinen genomistrategia*.³³ Biopankkitoiminnan ja genomitiedon hyödyntäminen nähdään haastatteluiden perusteella yhtenä tärkeänä kilpailuetuna terveysalan liiketoimintaekosysteemien kehittämisessä.

Lisäksi Sitra on ollut mukana erilaisissa selvitys- ja kokeiluhankkeissa terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaan liittyen. Sitra oli esimerkiksi mukana käynnistämässä ja ideoimassa Wellbeing Booster -hanketta, jossa pilotoitiin uudenlaista digitaalisen työhyvinvoinnin ratkaisua.³⁴

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Uusien alustojen ja liiketoimintaekosysteemien kehittämisen osalta Isaacus-palveluoperaattoria on pidetty hyvänä esimerkkinä konkreettisesta aloitteesta, jonka pohjalta voi muodostua merkittävää liiketoimintaa. Tämän tyyppisille, eri sidosryhmät kokoa-ville ja poikkisektoraisille avauksille nähdään tarvetta myös jatkossa. Sitralla nähdään olevan tärkeä rooli näiden avausten

31 <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/terveytta-biteista/clinical-entrepreneur/>

32 <https://www.sitra.fi/soteuttamo/#info>

33 <https://www.julkari.fi/handle/10024/126268>

34 <https://media.sitra.fi/2017/02/27175030/Selvityksia108-2.pdf>

tunnistamisessa ja käynnistämässä. Osa haasteltavista toivookin Sitralta vielä enemmän Isaacuksen kaltaisia rohkeita avauksia uusien konseptien rahoittamisessa.

Sitra rooli rohkeiden kokeiluiden käynnistämässä ja aloitteiden tekemisessä nähdään tärkeänä, eikä muilla toimijoilla ole tähän

Sitran rooli rohkeiden kokeiluiden käynnistämässä ja aloitteiden tekemisessä nähdään tärkeänä.

mahdollisuutta. Sitra mielletään riippumattomaksi ja neutraaliksi toimijaksi, jolla voisi olla jatkossakin rooli uusien kasvualojen tunnistamisessa ja (poikkisektoraalisen) vuorovaikutuksen rakentamisessa niiden ympärille. Sitra voi toimia fasilitaattorina ja törmäyttäjänä ekosysteemin toimijoiden kesken. Sen sijaan suoraan yritysten kanssa tapahtuvan kehittämistyön nähdään sopivan paremmin muille toimijoille kuten Tekesille tai alueiden ja kaupunkien elinkeino-yhtiöille (jotka luontevia kumppaneita Sitralle).

Toisin sanoen Sitra voisi esimerkiksi ekosysteemien etsintävaiheessa tunnistaa ja jäsentää yhteiskunnallisia haasteita (joilla on myös merkittävää kansainvälistä liiketoimintapotentialia) ja auttaa kokoamaan oikeita toimijoita niiden ympärille hyödyntämällä laajoja verkostojaan (esim. haastekilpailujen avulla). Kehitys- ja kokeiluvaiheessa Sitra voisi puolestaan esimerkiksi kokeilutoiminnan avulla auttaa pilotoimaan ja demonstroimaan parhaita ja yhteiskunnallisten ongelmien kannalta relevantteja liiketoimintaratkaisuja.³⁵ Käytännössä tämä vastaa pääpiirteissään Sitran nykyistä roolia, mutta sen selkeyttäminen ja täsmentäminen – yhdessä muiden innovaatio- ja elinkeinotoimijoiden (erit. Business Finland) kanssa – on tämän arvioinnin perusteella suositeltavaa.

Kehittämiskohteena nousee esiin tarve vielä avoimmalle, ennakoivammalle ja osallistavammalle yhteistyölle eri sidosryhmien kanssa alusta asti. Useammassa sidosryhmähaastattelussa onkin nostettu esiin yleinen (ei vain ko. aiheeseen liittyvä) huoli siitä, arvostaako ja kuunteleeko Sitra kumppaneitaan riittävästi. Tämä on tärkeä tekijä yleisesti Sitran toiminnan kannalta, mutta erityisesti ekosysteemien kehittämisen näkökulmasta, sillä ekosysteemien kehittäminen edellyttää luottamuksen rakentumista ja sitä, että muut toimijat kokevat omistajuutta ja saavat hyötyä osallistumisesta ekosysteemin kehittämiseen.

Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin

Seuraavassa on kuvattu Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin -sisältöalueen edistymistä ja Sitran roolia. Fokuksessa ovat vaikuttavuusinvestoiminen sekä yhteiskunnallinen yrittäminen ja kestävä liiketoiminta. Vaikuttavuusinvestoimisessa ja yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä on kyse erilaisista, joskin toisiinsa läheisesti liittyvistä teemoista. Yhteistä niille on se, että ne tarjoavat työkaluja, joiden avulla voidaan hyödyntää talouden (investointien ja yrittäjyyden) mekanismeja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisuun. Vaikuttavuusinvestoimista tarkasteltiin tässä arvioinnissa yhtenä tarkempana tapausesimerkkinä systeemisen mallinnuksen kautta.

Vaikuttavuusinvestoiminen

Vaikuttavuusinvestoimisella tarkoitetaan yksityisen pääoman tietoista kanavoimista toimintaan, jolla tavoitellaan niin taloudellista tuottoa kuin mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Vaikuttavuusinvestoimisella on pyritty edistämään sellaista ajattelua ja toimintamalleja, joiden mukaan talouden tulisi kytkeytyä ekologisen ja sosiaalisen pääoman ja niihin liittyvien kestävien arvojen luomiseen.

³⁵ Ekosysteemien kehitysvaiheista lisää esim. Salminen, V. & Halme, K. (2017). Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. Työ- ja elinkeinoministeriö. Maaliskuu 2017.

Toimintamallin uutuusarvo liittyy sijoitustoiminnan ja positiivisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nykyistä tiukempaan yhdistämiseen. Vaikuttavuusinvestoimisessa tavoitteena on siirtyä suoritteiden ostamisesta kohti tulosten ja vaikuttavuuden hankintaa, ja tämä edellyttää mm. uudenlaisia hankintakäytäntöjä, joissa on tilaa innovaatioille ja kokeiluille. Sitran tavoitteena on ollut vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvän toimintamallin juurruttaminen Suomeen. Vaikuttavuusinvestoimisen potentiaalin nähden liittyvän julkisen sektorin toimintalogiikan muutokseen muun muassa siten, että kansalaisten hyvinvointitavoitteet nostetaan palvelumallien uudistuksia tehtäessä tuottavuustavoitteiden rinnalle.

Suomessa vaikuttavuusinvestoimisen käsite ja toimintatapa ovat edelleen hyvin uusia.

Miten tavoite on edistynyt?

Kansainvälisen vaikuttavuusinvestoimisen verkoston (The Global Impact Investing Network, GIIN) mukaan vaikuttavuusinvestoimisen markkinat ovat kasvaneet nopeasti viime vuosina. GIIN:n verkostoon kuuluu tällä hetkellä noin 2600 sijoittajaa ja noin 400 rahastoa / tuotetta.³⁶ Social Impact Bond (SIB) eli tulosperusteinen rahoitussopimus on yksi vaikuttavuusinvestoimisen muoto. Erään arvion mukaan maailmalla olisi vuonna 2016 ollut noin 60 tulosperusteista rahoitussopimusta.³⁷

Suomessa vaikuttavuusinvestoimisen käsite ja toimintatapa ovat edelleen hyvin uusia. Suomen ja samalla Pohjoismaiden

ensimmäinen tulosperusteinen rahoitussopimus käynnistyi vuonna 2015. Sen tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen sopimukseen osallistuvissa julkisen sektorin organisaatioissa. Suomen toinen SIB-hanke käynnistyi vuonna 2016. Sen tavoitteena on nopeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä ja kotoutumista. Sitra toimi ankkurisijoittajana molemmissa SIB-hankkeissa. Kesäkuussa 2017 Euroopan investointirahasto päätti sijoittaa rahastoon 10 miljoonaa euroa.³⁸ Kahta ensimmäistä vaikuttavuusinvestoimisen hanketta hallinnoi Epique Oy, joka perustettiin vuonna 2014. Sipilän hallitus päätti puoliväliriihessään keväällä 2017, että se aikoo hyödyntää SIB-mallia muun muassa nuorten syrjäytymisen vähentämisessä ja työllisyyskokeilujen edistämiseksi.³⁹ Suomeen on myös perustettu vaikuttavuusinvestoimisen kansallinen ohjausryhmä, jonka sihteerinä toimii Sitran edustaja.

Arvioinnin perusteella vaikuttavuusinvestoimisen käsite ja toimintatapa ovat vähitellen vakiintumassa myös Suomeen ja yhä useammat toimijat (esim. kunnat) ovat osoittaneet kiinnostusta vaikuttavuusinvestoimista kohtaan. Tietoisuuden lisääntyessä vaikuttavuusinvestoimisen toimintatallin on juurtumassa osaksi julkisen sektorin toimintatapoja Suomessa. Edellä mainittujen lisäksi tällä hetkellä on suunnitteilla noin 30 vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvää hanketta⁴⁰ eri kunnissa.

Vaikuttavuusinvestoimisen edistymisen kannalta olennaisessa asemassa on vaikuttavuusinvestoimisen taloudellinen ja toiminnallinen mallintaminen, jota Suomessa on tehty Sitran ja eri toimijoiden kanssa yhteistyössä. Haastatteluiden perusteella Suomen mallissa korostuu muissa maissa sovellettuihin malleihin verrattuna enemmän yhteiskunnalliset

36 <https://thegiin.org/impact-investing/>

37 http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/SIBs-Early-Years_Social-Finance_2016_Final3.pdf

38 http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maahanmuuttajien-tyollistymista-nopeutetaan-uusilla-panostuksilla

39 Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017.

40 Hankkeiden määrä perustuu Sitran verkkosivujen tietoon. <https://www.sitra.fi/hankeet/sib-rahastot/#mis-ta-on-kyse>

tarpeet ja niiden tunnistaminen. Suomen lähestymistavan soveltamiseen on osoitettu kiinnostusta myös kansainvälisesti.⁴¹

Tällä hetkellä haasteena on erityisesti vaikuttavuusinvestoimisen kannalta keskeisessä asemassa olevan mittaamisen käytäntöjen kehittäminen sekä vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Tähän liittyen on ollut käynnissä mm. Hyvän mitta -hanke, jossa on pyritty löytämään ja kuvaamaan menetelmiä, malleja ja työkaluja vaikutusten mittaamiseksi.⁴² Sitra osallistui hankkeen toteutukseen.

Mikä on ollut Sitran kontribuutio vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallin rakentamisessa?

Toimintamallin juurtumisen edellytyksenä on ollut tarvittavan ekosysteemin rakentaminen tuomalla yhteen eri sidosryhmät – julkinen sektori, palveluntuottajat ja sijoittajat – ja kokeilemalla mallin toimivuutta suomalaisessa yhteiskunnassa. Sisällöllisesti Sitra on pyrkinyt vaikuttavuusinvestoimisen kautta suuntaamaan resursseja sellaisten hyvinvointiongelmien ratkaisemiseen, jotka koskevat niin terveyteen kuin sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä tavoitteita.

Arvioinnin perusteella Sitralla on ollut keskeinen rooli vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallin tuomisessa ja levittämässä Suomeen. Vaikuttavuusinvestoiminen ei ole aikaisemmin ollut Suomessa tunnettua, mutta Sitra on onnistunut tekemään käsitteen tunnetuksi ja lisäämään yhteiskunnallista keskustelua aiheesta. Sitran kontribuutio toimintamallin lanseeraamiseen liittyen on nähty liittyvän erityisesti tietoisuuden synnyttämiseen uusista sijoittamisen ja investoimisen muodoista, joka perustuu laajoilla kartoituksilla ja selvityksillä hankittuun osaamiseen. Lisäksi Sitralla on ollut olennainen rooli vaikuttavuusinvestoimisen mallintamisessa ja toimintamallin kehittämisessä.

Kiinnostuksen syntyminen vaikuttaa myös se, miten hyvin nykyjärjestelmän ongelmat onnistutaan tunnistamaan. Tämän osalta Sitralla on ollut merkittävä rooli järjestelmään liittyvien aukkojen kartoittamisessa ja selvittämisessä. Yhdeksi tällaiseksi ongelmaksi on tunnistettu asiakaslähtöisyyden puute, toisin sanoen käyttäjien näkökulmaa ei ole huomioitu riittäväällä tavalla palvelumalleja kehitettäessä. Sitra onkin onnistunut tuomaan yhteen erilaiset toimijat ja tukenut yhteisten tavoitteiden asettamista siten, että ne palvelevat entistä paremmin kansalaisten hyvinvoinnin tarpeita. Kansalaisten tarpeiden tunnistaminen tekee mahdolliseksi asettaa tarpeisiin liittyviä tavoitteita ja seurata palvelumallien vaikutusta näiden näkökulmasta.

Tietoisuuden levittämiseksi Sitra on tehnyt ”jalkatyötä” ja kiertänyt muun muassa kunnissa juurruttamassa ajattelua vaihtoehdoista rahoitus- ja toimintamalleista kunta- ja yhteiskunnalliseen keskusteluun laaja-alaisesti, Sitra on tukenut uudenlaisten yhteiskunnan hyvinvointiongelmia ratkaisevien rahoitusmallien tarpeen ja potentiaalinn tunnistamista. Sitran rooli ymmärryksen luomisessa (”sense making”) on ollut merkittävässä asemassa, kun on kehitetty uudenlaisia toimintatapoja ja palvelumalleja erityisesti kuntasektorilla. Toimijoiden kiinnostukseen ja tietoisuuteen vaikuttavat myös poliittiset arvot ja mielikuvat vaikuttavuusinvestoimisesta. Sitra on osallistunut julkiseen keskusteluun ja vaikuttanut päätöksentekoon tietoisuuden lisäämiseksi.

Informaation levittämisen lisäksi Sitra on toiminnallaan nopeuttanut vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvän ekosysteemin rakentamista. Sitran riippumaton rooli ja laajat verkostot ovat tukeneet aiemmin toisilleen etäisten toimijoiden saamista mukaan. Fasilitoimalla verkoston muodostumista Sitra on tuonut yhteen erilaisia intressejä ja tavoitteita.

41 <https://www.sitra.fi/blogit/yk-hakee-suomesta-mallia-vaikuttavuusinvestoimiseen/>

42 <http://www.arvoliitto.fi/2016/09/26/yhteiskunnallisen-hyvan-mittaamiseen-uusia-tyokaluja/>

Käytännössä tämä on toteutunut siten, että Sitra on vauhdittanut kuntien ja yksityisten sijoittajien välistä keskustelua saattamalla yhteen tilaajat, sijoittajat ja palveluntarjoajat. Se on tukenut toimijoiden välistä vuoropuhelua yhteisten kansalaisten tarpeita palvelevien tavoitteiden asettamiseksi ja palvelumallien kehittämiseksi. Toimijoiden tunnistamat yhteiset tavoitteet ovat estäneet osaoptimointia ja siten edistäneet laaja-alaisten yhteiskunnallisten ja hyvinvointitavoitteiden toteutumista. Yhteisten, yli perinteisten toimijarajojen ylittävien tavoitteiden tunnistaminen ja edistänyt hyvinvointitavoitteita koskevaa systeemistä ajattelua.

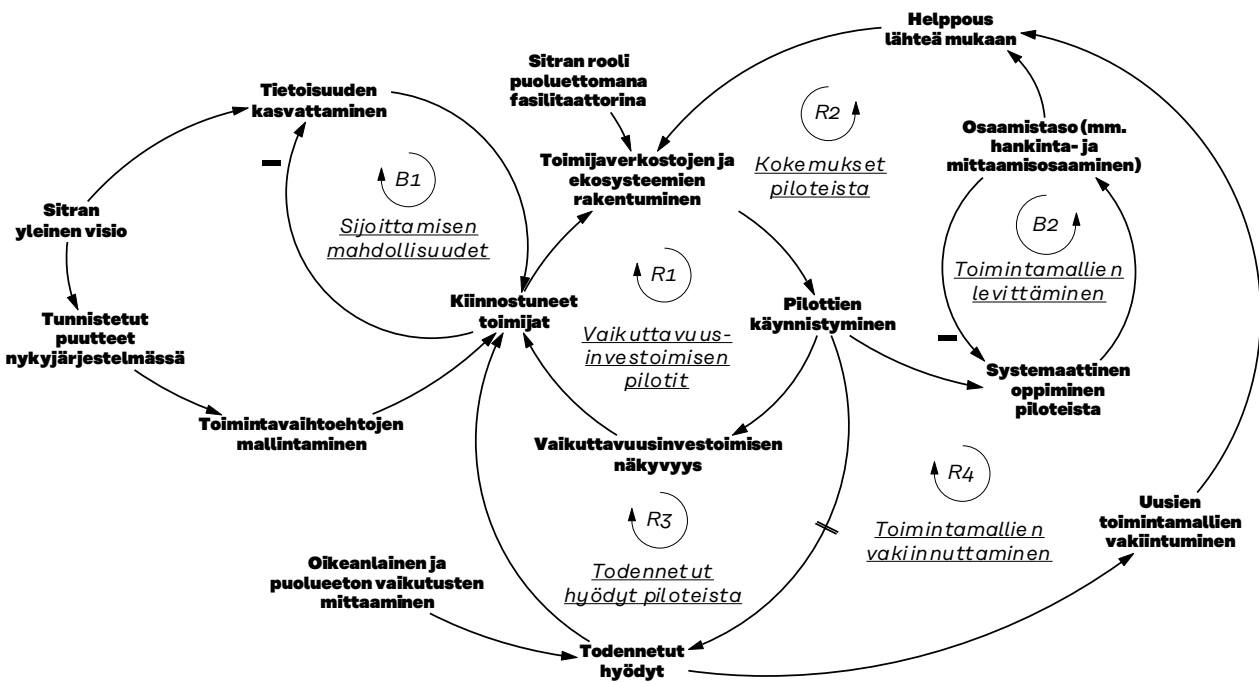
Riippumattomana toimijana Sitra on pystynyt toimimaan välikätenä eri osapuolten (kuntien, yksityisten palveluntarjoajien ja sijoittajien) välillä luottamuksen synnyttämiseksi. Sitra on onnistunut myös edistämään

yhteistyötä nopeiden startup-yritysten ja päätöksenteossa hitaamman julkisen sektorin kanssa. Sitran erityisen roolin onkin nähty liittyvän vaikuttavuusinvestoimisen ympärille muodostuvan ekosysteemin ja esimerkiksi vaikuttavuuskiihdyttämön rakentamiseen. Kiihdyttämön ajatuksena on nähdä kasvuyritykset mahdollisina vaikuttavuustoimijoina. Sitran vaikutuksesta yrityskiihdyttämötoiminta on laajentunut myös järjestösektorille. Toimijaverkoston rakentuminen on ollut edellytyksenä pilottien käynnistymiselle, jotka puolestaan lisäävät vaikuttavuusinvestoimisen näkyvyyttä ja herättävät laajempaa kiinnostusta vaikuttavuusinvestoimista kohtaan.

Aineiston mukaan eräs Sitran vahvuus onkin se, että uudet toimintatavat viedään käytäntöön konkreettisten kokeilujen ja pilottien muodossa. Käytännön kokeilut ja

KUVIO 7.

Sitran rooli vaikuttavuusinvestoimisen alueella.⁴³



43 Mallissa systeemin rakenne kuvataan muuttujien välisten vaikutusketjujen avulla. Ellei nuolessa ole symbolia (-), muutos yhdessä muuttujassa (syy) saa aikaan samansuuntaisen muutoksen toisessa muuttujassa (seuraus). Symboli (-) tarkoittaa, että muutos toisessa muuttujassa on suunnaltaan vastakkainen. Järjestelmän takaisinkytkennät merkitään symbolein R (Reinforcing – itseään ruokkiva takaisinkytkentä) ja B: (Balancing – tasapainottava takaisinkytkentä). Itseään ruokkiva takaisinkytkentä tarkoittaa, että pieni muutos yhdessä kohtaa järjestelmää saa aikaan muutoksen, joka myöhemmin lisää alkuperäisen muutoksen suuruutta. Tasapainottava takaisinkytkentä puolestaan tarkoittaa sitä, että järjestelmä hakeutuu kohti tasapainotilaa.

pilotit ovat keino testata uusien haastaviksi koettujen toimintamallien toimivuutta ja kehittää niitä edelleen. Vaikuttavuusinvestointikokeiluissa Sitra on aineiston mukaan toiminut ”voiteluöljynä”. Se on pitänyt yllä toimijoiden vuorovaikutusta ja tuonut keskusteluun näkemyksiä ratkaisujen ja palvelumallien kehittämiseksi. Pilotit ovat keskeinen tapa juurruttaa uusia toimintamalleja käytäntöön. Pilotit kasvattavat kokemusta ja osaamista uusista toimintamalleista, mikä puolestaan vahvistaa niiden kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta uusien toimijoiden

Pilotit ovat keskeinen tapa juurruttaa vaikuttavuusinvestoimisen uusia toimintamalleja käytäntöön.

keskuudessa. Vaikutuksia pyritään myös arvioimaan ja mallintamaan, mikä lisää toimijoiden mahdollisuuksia arvioida mukaan lähtemiseen liittyviä hyötyjä.

Tätä edellä kuvattua monimutkaista vuorovaikutusta ja eri tekijöiden kietoutumista toisiinsa on mahdollista tarkastella kuviossa 7 esitetyn systeemimallin avulla. Malli kuvaa sitä miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne liittyvät toisiinsa toiminnan kokonaisuudessa. Tällöin onnistuminen tai epäonnistuminen jossakin tai joissakin tekijöissä vaikuttaa voimakkaasti koko järjestelmän muutoksen mahdollistamiseen. Sitran vaikuttavuus on vahvasti systeemistä - useiden eri tekijöiden ja ulottuvuuksien vuorovaikutuksessa syntyvää. Tämä edellyttää puolestaan sitä, että järjestelmässä on vaikutettava samanaikaisesti useaan sen ulottuvuuteen ja toimintoon laajan järjestelmämuutoksen mahdollistamiseksi. Sitra on hyvin toiminnassaan oivaltaanut tämän ja pyrkii systemaattisesti edistämään muutoksia useita erilaisia vaikutusmekanismeja hyödyntäen.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Sitralla nähdään olevan hyvin keskeinen rooli vaikuttavuusinvestoimisen edistämisessä Suomessa. Alkuperäinen suunnitelma avainalueen päättymisestä jo kesäkuussa 2017 herätti huolta eri sidosryhmien keskuudessa. Arvioiden mukaan uuden toimintatavan ympärille kehitetty ekosysteemi ei ollut vielä valmis, ja verkoston syntymistä ja yhteistyötä vauhdittavaa fasilitaattoria tarvitaan edelleen. Sidosryhmien mukaan tarvitaan toimija, joka pystyy kokoamaan yhteen laajasti eri toimijoita ja käymään keskustelua eri sektoreiden kanssa. Sitralla on ollut tässä luonteva rooli riippumattomana ja ainutlaatuiset verkostot omaavana toimijana. Tämän roolin siirtäminen muille voi osoittautua haasteelliseksi. Arvioinnin ollessa käynnissä avainaluetta päätettiin jatkaa vuoden 2017 loppuun asti, tavoitteena toiminnan siirtäminen toisen mahdollisen toimijan vastuulle ja jatkon varmistaminen yhdessä sidosryhmien kanssa.

Fasilitoinnin lisäksi tarvetta nähdään edelleen tilaajaosaamisen vahvistamiselle, mittaamisen kehittämiseksi, vaikuttavuusinvestoimisen ekosysteemin kuvaamiselle ja jäsentämiselle sekä konkreettisten haasteiden ja sijoituskohteiden tunnistamiselle. Keskeisessä asemassa on pilottitoiminnan pohjalta tapahtuva oppiminen. Pilotteja tulee siis käynnistää jatkossakin ja niiden kokemuksesta pitää pyrkiä oppimaan systemaattisesti. Oppimiseen vaikuttavat pilottien huolellinen suunnittelu ja systemaattiseksi rakennetut oppimisen käytännöt. Kokeilumuotoiseen kehittämiseen tulee integroida jatkuvaluontoinen ja systemaattinen pilottien toteutumisen ja hyötyjen seuranta. Myös palautemekanismit tulee rakentaa niin, että ne mahdollistavat palautteeseen reagoinnin ja kyvykkyyden muuttaa toimintamalleja myös kokeilujen aikana. Jotta yleinen osaamistaso vaikuttavuusinvestoimisesta Suomessa kasvaisi, pilottien oppeja tulisi myös levittää muille toimijoille. Osaamistason kasvun

myötä on helpompaa lähteä mukaan uusiin toimintaverkostoihin ja pilotteihin, joiden myötä osaamistaso voi kasvaa entisestään. Toisaalta riittävä osaaminen tilaajan puolella (kunnissa) luo painetta myös palveluntarjoajille kehittää tarjoamiaan ja uudistaa toimintamallejaan. Haasteita toimintamallin juurtumiselle saattaa asettaa myös vallitseva toimintakulttuuri. Sitra nähdään kuitenkin toimijana, jolla on mahdollisuus nostaa esiin tämänkaltaisia järjestelmään liittyviä ongelmia, herättää niistä keskustelua ja ehdottaa myös ratkaisuja. Yhtenä havaintona nostettiin esiin että nykyinen vaikuttavuusinvestoinnin malli ei erikseen tue yhteiskunnallista yrittäjyyttä, sillä palveluiden tuottajina on pääsääntöisesti kaupallisia toimijoita.

Vaikuttavuusinvestoinnin lisäarvo pitää pystyä osoittamaan eri osapuolille (sijoittajille, julkisille hankkijoille ja palveluiden tuottajille). Hyötyjen todentaminen piloteista on avainasemassa vaikuttavuusinvestoinnin skaalaamisessa ja laajemman kiinnostuksen synnyttämisessä. Kriittinen tekijä ja haaste vaikuttavuusinvestoinnin juurtumisen kannalta liittyy arvioinnin mallin, mittaamisen käytäntöjen ja siihen liittyvän osaamisen kehittämiseen. Uusia mittaamisen ja arvioinnin käytäntöjä tarvitaan toimintatavan ja sen avulla kehitettyjen palvelumallien laaja-alaisten yhteiskunnallisten hyötyjen ja vaikutusten osoittamiseen ja ilmentämiseen. Mittaritiedon olemassaolo on edellytys sijoittajien ja muiden toimijoiden houkuttelemiseksi ekosysteemiin. Aineiston mukaan Sitran rooli mittaamisen kehittämisessä ja sitä tukevassa konsultoinnissa on oleellinen, sillä esimerkiksi kuntapuolen toimijat eivät pysty itse toteuttamaan mallien hyötyihin liittyvää mallinnusta ja mittausta. Tähän liittyen on ollut käynnissä mm. Hyvän mitta-hanke, jossa on pyritty löytämään ja kuvaamaan menetelmiä, malleja ja työkaluja vaikutusten mittaamiseksi. Lisäksi vaikutusten todentamiseksi tietoja erilaisista lähteistä täytyy voida yhdistellä. Vaikka Suomessa tiedon kerääminen on hyvällä tasolla, yhtenä haasteena ovat tietosuoja-asiat tiedon

hyödyntämisessä, toisin sanoen henkilö- ja rekisteritietojen käytettävyys ja integroiminen niin mallintamisessa kuin vaikutusten arvioimisessa.

Toisaalta, vaikka vaikuttavuuden todentaminen on vaikeaa ja pilottihankkeiden tavoitteita ei täysin saavutettaisikaan, voivat syntyvät vaikutukset silti olla merkittävä parannus vallitsevaan nykytilaan verrattuna. Palveluntuottajien (erityisesti kasvuyritysten) kannalta vaikutusten todentaminen kotimaisissa piloteissa voi olla merkittävä askel ulkomaisten pääomasijoitusten houkuttelemisessa ja rahoituksen saamisessa uusien toimintatapojen kehittämiseen ja pilotointiin.

Todennetut hyödyt vaikuttavuusinvestoinnin piloteista auttavat vakiinnuttamaan uusia toimintamalleja. Keskeinen todennettava vaikuttavuus liittyykin siihen, miten hyvin kehitetyt toimintamallit onnistutaan vakiinnuttamaan käytäntöön ja siirtämään esimerkiksi osaksi olemassa olevaa palvelujärjestelmää. Toimintamallien vakiinnuttaminen pitää sisällään mm. rahoituksen suuntaamisen uudelleenlaisille toimintamalleille kokeiluiden jälkeen sekä hankintojen johtamistavan uudistamisen kunnissa. Toimintamallien vakiinnuttamiseksi pitäisi myös selvittää mahdolliset esteet nykyisissä julkisiin hankintoihin liittyvissä säännöissä. Tällä hetkellä vaikuttavuusinvestoinnin ekosysteemi ei toimi täysin itsenäisesti. Merkittävä Sitran aikaansaannos olisi toiminnan siirtäminen Valtioneuvoston kanslian kokeilutoiminnan yksikköön.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja kestävä liiketoiminta

Yhteiskunnalliset yritykset ovat yrityksiä, jotka pyrkivät liiketoiminnan keinoin ratkomaan yhteiskunnallisia ongelmia, ja joiden voittoja käytetään ensisijaisesti yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen vastuullisesti ja läpinäkyvästi. Yhteiskunnallinen yrittäjyys liittyy näin ollen vaikuttavuusinvestoinnin tavoin ajatukseen siitä, että talous (yritystoiminta) nähdään keinona kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuottamisessa ja yhteiskunnan

haasteiden ratkaisemisessa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja edellä kuvattu vaikuttavuusinvestoiminen ovat kuitenkin käytännössä kaksi eri asiaa.⁴⁴

Yhteiskunnallisen yritysten lisäksi myös voittoa tavoittelevat yritykset ottavat nykypäivänä taloudellisen kestävyuden lisäksi huomioon yhä enemmän myös sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat omassa liiketoiminnassaan. Tämä johtuu paitsi kuluttajien, yhteiskunnan ja lainsäädännön yrityksiin kohdistuvista ja yhä tiukentuvista vaatimuksista, myös näiden vaatimusten avaamista uusista liiketoimintamahdollisuuksista.⁴⁵ Taloudellinen ja ekologinen tehokkuus ovatkin yhä useammin toisiaan tukevia tavoitteita, sillä kun prosesseja tai menetelmiä kehitetään tehokkaammiksi, säästyy samanaikaisesti sekä rahaa että ympäristöä.⁴⁶

Miten tavoite on edistynyt?

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden juuret ovat pitkällä historiassa, mutta ilmiö on voimistunut kansainvälisesti erityisesti 2000-luvulla.⁴⁷ Esimerkiksi Iso-Britanniassa, jota pidetään yhteiskunnallisen yrittäjyyden edelläkävijänä, toimii yhden arvion mukaan noin 70 000 yhteiskunnallista yritystä.⁴⁸ Tunnetuin esimerkki suomalaisesta yhteiskunnallisesta yrityksestä on todennäköisesti Lasten Päivän Säätiön ylläpitämä huvipuisto Linnanmäki.

Etlan esittämän arvion mukaan Suomessa oli vuonna 2015 jopa 19 000 yhteis-

kunnallista yritystä (yrityksiä jotka asettavat yhteiskunnallisen hyvän edistämisen voiton tavoittelun edelle), jotka työllistävät arviolta 125 000 henkilöä. Etlan selvitys kuitenkin korostaa, että yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on epäselvä ja tapauskohtainen eikä yritysten yhteiskunnallinen vaikuttavuus ole luotettavasti todennettavissa, sillä sitä ei juurikaan mitata tai raportoida.⁴⁹

Politiikan ja hallinnon tasolla yhteiskunnallinen yrittäjyys on ollut esillä erityisesti 2010-luvun alkupuolella. Vuonna 2011 työ- ja elinkeinoministeriön asettama yhteiskunnallisen yrittäjyyden työryhmä YTYRI esitti kehitystyön käynnistämistä yhteiskunnallisen yrittäjyyden liiketoimintamallin kehittämiseksi.⁵⁰ Toimenpiteiden taustalla on yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyvä kasvu- ja työllisyyspotentiaali, johon myös Euroopan komissio pyrki vaikuttamaan vuonna 2011 julkaistulla toimintaohjelmalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi.⁵¹ YTYRI:n työn seurauksena perustettiin ARVO ry vuonna 2013 edistämään yhteiskunnallista yrittäjyyttä.⁵² Toisena konkreettisena toimenpiteenä lanseerattiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkki,⁵³ jota myöntää Suomalaisen työn liitto. Toistaiseksi merkki on myönnetty muutamille kymmenille yrityksille mm. terveys- ja ympäristöalalla. Sitten yhteiskunnallista yrittäjyyttä onkin edistetty Suomessa pääosin järjestökentän toimesta (esim. ARVO ry ja sen jäsenet, Suomalaisen työn liitto). Suomessa ei ole

44 Kotiranta, A. & Widgrén, J. (2015) Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA Raportit No 46. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-46.pdf>

45 <https://www.sitra.fi/artikkelit/kolme-kestavan-kehityksen-polku-yrityksen-menestykseen/>

46 <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

47 Leadbeater, C. (1997) The rise of the social entrepreneur. Demos. <https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>

48 Social Enterprise UK (2015). Leading the world in social enterprise. State of Social Enterprise Survey 2015. <https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=828443a9-2f80-4c2a-ab2b-81befed6ed05>

49 Kotiranta, A. & Widgrén, J. (2015) Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA Raportit No 46.

50 Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 4/2011. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yrityksen+toimintamallin+kehitt%C3%A4minen+17022011.pdf>

51 http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1238_en.htm

52 www.arvoliitto.fi

53 <http://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>

erityistä lainsäädäntöä yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyen, eikä yhteiskunnallista yrittäjyyttä ole merkittävästi edistetty esimerkiksi erityisillä rahoitusinstrumenteilla.⁵⁴

Haastatteluiden perusteella yhteiskunnallista yrittäjyyttä on edistänyt laajempi yhteiskuntavastuun ja vastuullisen yritystoiminnan ympärillä käytävän keskustelun vahvistuminen. Sen myötä myös voittoa tavoittelevat

Monet yritykset ovat viimeisten vuosien aikana ottaneet kestävyiden ja vastuullisuuden omalle agendalleen.

yritykset ottavat yhä enemmän huomioon ekologiset ja sosiaaliset arvot omassa liiketoiminnassaan. Kyseessä on yhtäältä pyrkimys vastata yhteiskunnan, lainsäädännön ja kuluttajien tiukentuviin vaatimuksiin yritysten ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta, mutta toisaalta myös pyrkimyksestä tehdä yhä kannattavampaa liiketoimintaa. Esimerkiksi resurssiviisaus tarkoittaa yritysten näkökulmasta ekologisuuden lisäksi myös sitä, että käytetään olemassa olevat raaka-aineet mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi ja saadaan näin ollen samalla määrällä resursseja enemmän tuottoa.⁵⁵ Monet yritykset ovatkin viimeisten vuosien aikana ottaneet kestävyiden ja vastuullisuuden vahvasti omalle agendalleen. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat mm. Sitran johdolla vuonna 2014 perustetun Climate Leadership Council (CLC) -yritysverkoston

jäsenyritykset tai vuonna 2000 perustetun yritysvastuuverkosto FIBS ry:n jäsenet. CLC:n agenda on ilmastonmuutoksen torjunta, luonnonvarojen kestävä kulutuksen edistäminen sekä näistä syntyvien uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen.⁵⁶ Tällä hetkellä CLC yhdistää yli 30 suomalaista yritystä ja organisaatiota, joiden joukossa ovat mm. suurimmat suomalaiset energia-alan toimijat.⁵⁷ FIBS ry puolestaan pyrkii edistämään yritysten yhteiskuntavastuuta ja aiheesta käytävää keskustelua. Sillä oli vuoden 2016 lopussa 292 jäsentä, joista valtaosa suuria yrityksiä.⁵⁸ Vuonna 2010 perustettu Green Care Finland ry. puolestaan edistää luontoon kytkeytyviä hyvinvointi- ja terveyspalveluita, ja sen jäsenenä on yli 150 suomalaista palveluntuottajaa.⁵⁹

Mikä on ollut Sitran kontribuutio yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja kestävä liiketoiminnan edistämisessä?

Sitran panos yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseen on painottunut erityisesti vuosille 2009–2012, jolloin Sitra oli mukana kehittämässä yhteiskunnallisia yrityksiä rahoittavan rahaston toimintamallia sekä selvittämässä toiminnan edellytyksiä.⁶⁰ Sitten Sitran toiminta aiheen parissa on jäänyt suhteellisen vähäiseksi yksittäisiä aloitteita lukuun ottamatta. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on kuitenkin edistetty epäsuorasti vaikuttavuusinvestoimisen avainalueen kautta (ks. edellinen luku). Vuonna 2011 Sitra esitti yhdessä 50 miljoonan euron suuruisen rahaston perustamista yhteiskunnallisten yritysten kasvun turvaamiseksi, mutta hanke ei vielä silloin edennyt.⁶¹

54 Sen sijaan sosiaalisista yrityksistä on säädetty laissa. Laki sosiaalisista yrityksistä vuodelta 2003 määrittelee sosiaaliset yritykset sellaisiksi yrityksiksi, jotka tarjoavat työntekomahdollisuuksia esimerkiksi henkilöille, joiden vamma tai sairaus estää työllistymistä.

55 <https://www.sitra.fi/artikkelit/kolme-kestavan-kehityksen-polku-yrityksen-menestykseen/>

56 <https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-ja-karkiyrietykset-jarjestaytyvat-ilmastonmuutoksen-torjuntaan/>

57 <http://clc.fi/jasensivu/>

58 <http://www.fibsry.fi/>

59 <http://www.gcfinland.fi/>

60 <https://www.sitra.fi/uutiset/uusi-yhteiskunnallisten-sijoitusten-rahasto/>

61 <https://www.sitra.fi/aiheet/yhteiskunnalliset-yritykset/#ajankohtaista>; <http://www.is.fi/taloussanommat/yrittaja/art-2000001764280.html>

Epiqus Oy, joka on EU-direktiivin mukainen eurooppalaisten, yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen erikoistuneiden rahastojen hoitaja, perustettiin vuonna 2014.⁶²

Sitra on myös ollut mukana kehittämässä Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä, joka lanseerattiin vuonna 2011. Merkin voi saada käyttöönsä yritys, joka on perustettu ratkomaan yhteiskunnallisia tai ympäristöongelmia. Merkki myönnetään pääsääntöisesti kolmeksi vuodeksi kerrallaan, ja merkin käyttöoikeuteen vaadittavat kriteerit tarkistetaan yrityksiltä vuosittain. Tällä hetkellä merkkiä saa käyttää yli 150 organisaatiota, joihin lukeutuu yritysten lisäksi myös useita yhdistyksiä ja säätiöitä.⁶³

Edellisten lisäksi Sitra oli mukana Koukunemi- ja Kierrätysverkko-kehityshankkeissa, joissa käytettiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintatapaa.⁶⁴

Sitra on ollut yhteiskunnallisen yrittäjyyden lisäksi aktiivinen myös muunlaisen kestävän liiketoiminnan edistämisen saralla. Ekologisesti kestävää liiketoimintaa on tarkasteltu erityisesti teollisuuden näkökulmasta Sitran Hiilineutraali teollisuus -avainalueella. Avainalueen tarkoituksena oli yhdessä suomalaisten edelläkävijäyritysten kanssa muodostaa konkreettinen polku hiilineutraaliuteen siten, että hiilineutraaliudesta tulee yritysten kilpailukykyä vahvistava tekijä ja osa yritysten normaalia liiketoimintaa.⁶⁵ Sitran strategiana oli valita yhteistyökumppaneiksi muutamia edelläkävijäyrityksiä, jotka omalla esimerkillään rohkaisevat myös muita yrityksiä muuttamaan toimintaansa hiilineutraalimmaksi. Yhteistyöllä vaikutusvaltaisten yritysjohtajien kanssa pyrittiin vaikuttamaan paitsi muihin yrityksiin, myös poliittisiin päättäjiin ja sitä

kautta hallitusohjelmaan. Hiilineutraali teollisuus -avainalueen näkyvimpiä aikaansaannoksia ovat Climate Leadership Council -yritysverkoston sekä pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätiön perustaminen.⁶⁶

Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen tavoitteena oli lisätä tietoutta luonnon terveyttä ja hyvinvointia edistävistä vaikutuksista ja tuoda näin aineettomat luonnonvarat hyvinvoinnin resurssiksi ja osaksi vihreää taloutta. Talouden ja yritysten näkökulmasta keskeisimmässä osassa oli aiheeseen liittyvän yritysverkoston luominen. Sitra järjesti avainalueen puitteissa erilaisia yrityksille suunnattuja tapahtumia ja oli mukana tukemassa Green Care Finland -verkoston luomista.

Alueellinen näkökulma ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviin liiketoimintamalleihin oli vahvasti esillä Sitran Resurssiviisas alue -avainalueessa, jossa kehitettiin alueellinen resurssiviisauden toimintamalli kaupunkien ja kuntien käyttöön. Avainalueen kumppani-kaupunkina toimi Jyväskylä, jonka kanssa toimintamalli kehitettiin vuosina 2013–2015. Toimintamallia pilotoitiin keväällä 2015 myös Forssassa, Lappeenrannassa ja Turussa laatimalla kullekin kaupungille resurssiviisauden tiekartat.⁶⁷ Avainalueen työ jatkuu nykyisin Fisun-verkostossa (Finnish Sustainable Communities)⁶⁸, jonka jäsenkaupungit Jyväskylä, Forssa, Lappeenranta ja Turku ovat sitoutuneet yhteisiin ilmasto- ja kiertotaloustavoitteisiin. Avainalueen teemaa jatkaa myös Sitran vuoden 2017 alussa käynnistämä Resurssiviisas kansalainen -avainalue, joka keskittyy resurssiviisaisiin valintoihin kuluttajien ja kansalaisten näkökulmasta.

62 <http://www.epiqus.com/epiquestesta.html>

63 <http://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>

64 <https://www.sitra.fi/aiheet/yhteiskunnalliset-yritykset/#ajankohtaista>

65 <https://www.sitra.fi/aiheet/hiilineutraali-teollisuus/#mista-on-kyse>

66 Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen loppuraportti. Sitra 2013.

67 <https://www.sitra.fi/aiheet/resurssiviisaus/#mista-on-kyse>

68 <http://www.fisunetwork.fi/fi-FI>

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Sidosryhmien näkökulmasta Sitran ansioksi katsotaan se, että Sitra on nostanut esiin ja edistänyt yhteisen sateenvarjon alla eri vaiheissa olevia, alun perin muiden toimijoiden esiin nostamia teemoja liittyen ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväan liiketoimintaan. Konkreettisesti Sitra on ollut osaltaan vaikuttamassa siihen, että Suomeen on syntynyt kestäväan liiketoiminnan ympärille keskittyneitä toimijaverkostoja. Vaikka Sitran työ onkin jo tuottanut tulosta mm. Fisuv-verkoston, Climate Leadership Councilin ja Smart & Clean-säätiön toiminnan käynnistymisen myötä, on kestäväan liiketoiminnan edistämässä vielä jatkossakin tilausta Sitran kaltaiselle toimijalle, esimerkiksi resurssiviusauden ja kiertotalouden aihealueiden ympärillä.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja vaikuttavuusinvestoimisen osalta tekemistä riittää Suomessa vielä enemmänkin. Tällä hetkellä Suomessa ei ole varsinaisesti olemassa yhteiskunnallista yrittäjyyttä edistävää instrumenttia, joskin vaikuttavuusinvestoiminen tarjoaa potentiaalisen työkalun. Vaikuttavuusinvestoiminen on kuitenkin kokonaisuudessaan Suomessa vasta alkuvaiheessa. Arvioinnin yhteydessä tehtyjen sidosryhmähaastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että toistaiseksi vaikuttavuusinvestoiminen ei suoraan tue yhteiskunnallisia yrityksiä, sillä palveluntarjoajiksi valikoituu pääosin voittoa tavoittelevia yrityksiä. Sitralla nähdään tulevaisuudessa olevan keskeinen rooli vaikuttavuusinvestoimisen mallien kehittämisessä vielä paremmin yhteiskunnallista yrittäjyyttä tukevaksi.

Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle

Sitran yhtenä tavoitteena on ollut edistää keskustelua ja tunnistaa vaihtoehtoja liittyen talouden aineelliselle kasvulle. Tavoite liittyy pyrkimykseen kytkeä talouden kasvu irti jatkuvasta luonnonvarojen käytön ja ympäristöhaittojen kasvusta. Muiden tavoitteiden tavoin myös Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle -tavoite on läpileikkaavana teemana useissa avainalueissa. Seuraavassa tavoitteen edistymistä ja Sitran roolia on tarkasteltu 1) kestäväan talouspolitiikan ja 2) kiertotalouden näkökulmista.

Kestävä talouspolitiikka

Kestäväan talouspolitiikan tavoite on pyrkinyt uudistamaan kunnianhimoisesti ja radikaalisti perinteistä talouskasvuun, vakauteen ja korkeaan työllisyyteen nojaavaa talouspolitiikkaa. Sen tavoitteena on ollut talouspoliittisen ajattelutavan päivittäminen ja uudistaminen siten, että se vastaisi tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisien ja jatkuvasti muuttuvan maailman haasteisiin. Keskeinen lähtökohta on ollut kehittää yhteiskunnan uudistamista, hyvinvointia ja kestävyyttä tukevia ratkaisuja pitkällä aikajänteellä. Tavoitteena on ollut laajentaa ymmärrystä siitä, että kestäväa ja kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kasvua yhteiskunnassa ei voi perustaa yksinomaan talouskasvun, vakauden ja korkean työllisyysasteen varaan.

Miten tavoite on edistynyt?

Muun muassa palvelututkimuksen piirissä perinteiseen taloustieteelliseen perinteeseen nojaavaan kasvun käsitettä on kritisoitu viime vuosina voimakkaasti.⁶⁹ Oheisen

69 Djellal, F. and Gallouj, F. (2010), The Innovation gap and the performance gap in the service economies: a problem for public policy. In Gallouj, F. and Djellal, F. (Eds.), The Handbook of Innovation in Services. A Multi-disciplinary Perspective. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 653-673.

Djellal, F. and Gallouj, F. (2013a), The Productivity in services: measurement and strategic perspectives. The Service Industries Journal, Vol. 33, No. 3-4, 282-299.; Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W. and Reynoso, J. (2012), Shaping, Organizing and Rethinking Service innovation: A multidimensional Framework. Journal of Service Management, 23, (5), 696-715.

tutkimustiedon mukaan yhteiskunnan pitkän aikajänteen hyvinvointi ja menestyminen eivät nojaa yksinomaan suorituskykyyn, eikä sitä voi mitata perinteisillä aineellista kasvua korostavilla mittareille. Sen sijaan, yhteiskunnan menestyksen keskiöön tulee taloudellisten ja teknologisten arvojen rinnalle nostaa sosiaalista hyvinvointia ja kestävä kehitystä ilmentävät ulottuvuudet. Sen lisäksi menestymistä tulee arvioida sellaisen (mittari)tiedon varassa, joka kiinnittää huomiota näihin sosiaalisiin ja ekologisiin ulottuvuuksiin, ja joka tekee yhteiskunnallisen kokonaisvaltaisen uudistumiskyvyn näkyväksi.⁷⁰ Vaikka uudenlainen kokonaisvaltainen lähestymistapa on hyväksytty laajasti edellä viitatuissa palvelu- ja ”systemisen” innovaatiotutkimuksen piirissä – ja niiden osalta on tehty paljon sekä tutkimus- että kehitystyötä – liittyy uusien laaja-alaisten tavoitteiden ja niitä tukevien mittareiden vakiintumiseen ja käyttöönot-

solmittu ilmastopöytäkirja ja YK:n jäsenvaltioiden samana vuonna hyväksymä kestävä kehityksen toimintaohjelma Agenda 2030. Nämä kansainväliset sopimukset ovat vaikuttaneet talouspolitiikan suuntaviivoihin sekä kansainvälisesti että kansallisesti. Sopimukset ovat johtaneet muun muassa Sipilän hallituksen laatimaan selontekoon, jossa hallituksen toiminnan painopisteiksi asetetaan hiilineutraaliuden ja resurssiviisauden edistäminen sekä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kohentaminen Suomessa. Hallitus edistää strategisessa Ratkaisujen Suomi -ohjelmassaan ja siihen liittyvissä kärkihankkeissa laajasti biotaloutta ja puhtaita ratkaisuja. Sekä biotalouden että puhtaiden ratkaisujen edistäminen ja kehittäminen edellyttävät laajapohjaista yhteistyötä useiden eri toimijoiden kesken. Toisaalta esimerkiksi kiertotalouden edistämiseen liittyvät vuorovaikutteiset ja eri osapuolten välistä dialogia tukevat toimintamallit voivat osaltaan myös edistää ja vauhdittaa uudenlaisen talousajattelun valtavirtaistumista ja juurtumista.

Kestävä talouspolitiikan ajattelutapa murtaa vallalla olevaa talouspoliittista paradigmaa. Se ei kuitenkaan ole vielä valtavirtaa, vaan se on vasta saamassa jalansijaa varsinkin perinteisessä talouspoliittisessa päätöksenteossa ja siihen liittyvässä keskustelussa. Etenkin taloudellisesti tiukkoina ja haastavina aikoina päätöksiä tehdään tyypillisesti perinteisen talouspolitiikan lainalaisuuksia noudattaen ja lyhyellä jäniteellä. Kestävä hyvinvointia tukevan ja edistävän talouspolitiikan edellytyksenä on avoin, moniääninen ja monitieteellinen keskustelu: myös talouspoliittisen päätöksenteon lähtökohtana tulee olla eri toimijoiden ja eri sektoreiden vuoropuhelu ja jatkuvasti oppiva prosessi. Dialogi tukee yhteiskunnan mukautumis- ja oppimiskykyä.

Kestävän talouspolitiikan ajattelutapa murtaa vallalla olevaa talouspoliittista paradigmaa.

toon vielä haasteita. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että muun muassa OECD:n talouden kasvua ja kehitystä kuvaavat mittarit ovat vanhan paradigman mukaisia.⁷¹

Kestävyys talouteen liittyvässä päätöksenteossa on edistynyt kuluvan vuosikymmenen aikana erityisesti ympäristöön liittyvien tavoitteiden osalta. Talouspolitiikan toteutukseen ovat vaikuttaneet merkittävä tavalla maapallon kantokykyyn liittyvät tekijät. Kansainvälisesti merkittäviä saavutuksia ovat olleet Pariisin vuonna 2015

70 Hyytinen, K. (2017), Supporting service innovation via evaluation: a future oriented, systemic and multi-actor approach. Doctoral dissertation 14/2017, Aalto University publication series. VTT Science 146. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/science/2017/S146.pdf>; Nieminen, M. & Lehtoranta, O. (2015). Measuring broad-based innovation, VTT Technology : 242 . VTT, Espoo.

71 Nieminen, M. & Lehtoranta, O. (2015). Measuring broad-based innovation, VTT Technology: 242 . VTT, Espoo.

*Mikä on ollut Sitran kontribuutio
kestävän talouspolitiikan
edistämisessä?*

Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan kestävän talouspolitiikan muutokseen useita eri väyliä pitkin. Sitran rooli kestävää talouspolitiikkaa koskevan keskustelun herättäjänä ja (ennakointi) tiedon tuottajana on laajasti tunnustettu ja arvostettu sidosryhmien keskuudessa. Sitran erityinen talouspolitiikan laventamista ja uudistamista edistävä keino on Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus. Koulutus käynnistyi vuonna 2011 järjestetystä Kestävä talous -foorumista, joka kokosi yhteen vaikuttajia ja päätöksentekijöitä läpileikkaavasti yhteiskunnan eri sektoreilta. Se loi myös pohjan Sitran nykyiselle kestävän talouspolitiikan ajattelulle ja Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus-konseptille. Koulutuksen rinnalla Sitran

*Kestävän talouspolitiikan koulutus
kannustaa osallistujia luomaan
edellytyksiä pitkän aikajänteen
päätöksille ja ratkaisuille.*

aihepiirin ympäriltä syntyneet julkaisut ja teemaa edistäneet kokeilut ovat osaltaan edistäneet ja muuttaneet perinteistä talouspoliittista ajattelua.

Sitran kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus on kahdesti vuodessa järjestettävä koulutuskokonaisuus, joka on suunnattu päätöksentekijöille ja yhteiskunnan eri sektoreita edistäville 'muutoksentekijöille'. Sitra on järjestänyt koulutusta jo vuodesta 2013 ja siihen osallistuu kerrallaan noin kolmisenkymmentä muutoksentekijää niin hallinnosta, eduskunnasta, tutkimussektorilta, järjestöistä kuin mediastakin. Koulutuksen tavoitteena on uudistaa johtamista ja päätöksentekoa valmentamalla koulutukseen osallistuvat toimijat ymmärtämään monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteita, ja tekemään sen

edellyttämiä ratkaisuja. Koulutuksessa keinona on laajentaa perinteistä talouspoliittista ajattelua ja päätöksentekoa integroimalla siihen hyvinvointiin, ympäristön kantokykyyn ja kestävytyteen sekä talouden realiteetteihin liittyviä näkökohtia. Tavoitteena on antaa eväitä ja edellytyksiä osallistujille tehdä kestävään talouteen ja hyvinvointiin liittyviä uuden sukupolven päätöksiä. Lähtökohtana koulutuksessa on katsoa tämän päivän akuuttien ongelmien ohi. Sen sijaan koulutus kannustaa osallistujia suuntaamaan katseensa kohti tulevaa ja luomaan edellytyksiä pitkän aikajänteen päätöksille ja ratkaisuille. Toisin sanoen, tavoitteena on synnyttää oivalluksia, että myös akuuteissa taloudellisissa tilanteissa yhteiskunnan kasvua tulee tarkastella kestävästi ja pitkällä aikajänteellä. Koulutus sisältää mm. luentoja, dialogia osallistujien kesken, ryhmätöitä ja vuorovaihteellisia harjoitustöitä. Harjoitustöiden kiinnostava muoto on päätöksenteon simulointi, jossa osallistujat yhteiskunnan eri sektoreilta muun muassa valmistelevat yhteistyössä valtiolle budjetin. Simuloinnin tarkoituksena on synnyttää osallistujille oivalluksia eri tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon, sekä talouden reunaehdoista.

Haastatellut, koulutukseen osallistuneet toimijat arvostavat Sitran roolia ja kontribuutiota kestävään talouspolitiikkaan liittyvän keskustelun herättäjänä ja ylläpitäjänä yhteiskunnassa. Heidän näkemystensä mukaan keskustelu erilaisista vaihtoehdoista on myös vahvistunut jossain määrin koulutuksen myötä eri sidosryhmien piireissä. Tosin haastatteluissa painotetaan, että myös monet muut kansalliset ja kansainväliset toimijat niin hallinnossa kuin järjestöissäkin ovat osaltaan edistäneet vastaavaa ajattelua. Esimerkiksi OECD:ssä ja valtionhallinnossa on ollut pitkään käynnissä kehityshankkeita, joissa tuetaan myös nykyistä kokonaisvaltaisemman talousajattelun edistämistä. Toisaalta viime vuosien heikko talouskasvu on fokusoinut keskustelua perinteisemmällä mittareilla mitattavaan (kasvu, vakaus ja korkea työllisyys) aineelliseen talouskasvuun.

Muutos ei niinkään liity yleisen keskustelun tai Sitran koulutuksen tehon hiipumiseen, vaan se ilmentää aihepiiriä koskevan muutoksen systeemisyttä.

Erityistä kiitosta koulutuksen osalta saa Sitran kyky verkottaa eri toimijoita ja herättää keskustelua talouspolitiikan tavoitteista laajasti eri toimijaryhmien kesken. Monet haastatelluista kokivatkin koulutuksen parhaaksi anniksi sen, että se mahdollistaa useiden eri toimijoiden kohtaamisen. Koulutukseen osallistuvien toimijoiden keskinäinen rikas vuorovaikutus ja monialaiset näkökulmat jo sinällään laventavat ajattelua ja auttavat ymmärtämään yhteiskunnan kasvuun ja kehitykseen liittyviä näkökulmia laaja-alaisesti.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Talouspolitiikan ajattelutavan muuttaminen edellyttää pitkäjänteistä työtä. Sitra saa toimijoilta erityistä kiitosta siitä, että se on pitänyt systemaattisesti yllä keskustelua talouspoliittisen ajattelun uudistamisen tarpeista. Haastatteluissa painotetaan kuitenkin sitä, että myös useat muut tekijät, toimijat, ja toimenpiteet vaikuttavat kestäväen talouspolitiikan ajattelutavan edistymiseen ja siten myös muutoksen aikaansaamiseen. Monilla kansallisilla ja kansainvälisillä toimijoilla on käynnissä vastaavia kehityshankkeita. Tämän vuoksi Sitran erityistä kontribuutiota tavoitteiden edistämiseen on haasteellista nimetä ja arvioida. Sitran roolin arvioimisen sijaan monissa haastatteluissa painotetaankin sitä, että myös Sitran tulisi altistua yhteistyölle ja kuulla mitä muut toimijat tekevät teeman edistämiseksi. Tämän osalta toimijat peräänkuuluttavatkin nykyistä laajempaa vuoropuhelua koulutuksen tavoitteista ja sisällöistä parhaan mahdollisen vaikuttavuuden takaamiseksi.

Koulutuksen osalta keskeinen kehityskohde liittyy koulutuksen kohdejoukon valintaan. Vaikka koulutus on kohdistettu laajasti yhteiskunnan eri sektoreita edustaville toimijoilla, osallistuu sinne myös suuri

määrä hallinnon ja tutkimuspuolen edustajia. Monet koulutukseen osallistuneet haastateltavat kokivat, ettei koulutus antanut heille sisällöllisesti varsinaisesti mitään uutta. Koulutusta pidetään sinänsä kiinnostavana ja hyvin organisoituna, mutta samantaisia teemoja käsitellään laajasti useilla muillakin foorumeilla. Koulutusta ei kuitenkaan pidetä turhana. Ennemminkin toimijat pohtivat sitä, keille koulutus tulisi kohdenta, jotta sillä olisi muutosvoimaa ja nykyistä enemmän vaikuttavuutta. Haastatteluiden perusteella pitkän linjan hallinnon ja tutkimuksen edustajien sijaan koulutukseen tulisi kutsua nykyistä enemmän kuntapuolen edustajia. Samoin nuoria, ja erityisesti yritysten edustajia, pidettiin potentiaalisena ja kiinnostava kohdejoukkona muutosvoiman varmistamiseksi.

Myös teemaan liittyvän osaamisen ja sisältöjen siirtäminen muille toimijoille, ns. exit-strategia, nousi esille haastatteluissa. Monet haastateltavista kokivat, että menillään on useita koulutuksia, joissa tarjotaan vastaavan kaltaista sisältöä. Toisin sanoen Sitran antaman koulutuksen lisäarvo suhteessa muiden toimijoiden antamaan koulutukseen herätti kysymyksiä. Haastatellut myös pohtivat mahdollisuuksia integroida parhaat puolet Sitran järjestämästä koulutuksesta osaksi muiden vastaavia koulutusohjelmia tarjoavien toimijoiden koulutussisältöön. Siirrettäviä elementteinä pidettiin erityisesti laaja-alaista verkottumista eri toimijaryhmien kesken sekä käytännöllisiä ryhmätöitä ja harjoituksia.

Kiertotalous vaihtoehtona aineelliselle kasvulle

Kiertotalous ja siihen liittyvät näkökulmat ovat olleet tarkastelujaksolla yksi Sitran merkittävimmistä painopisteistä. Sitran johdolla laaditun kiertotalouden tiekartan mukaisesti ”kiertotalous pyrkii maksimoimaan tuotteiden, komponenttien ja materiaalien sekä niihin sitoutuneen arvon kiertoa taloudessa mahdollisimman pitkään. Kierto- taloudessa tuotanto ja kulutus synnyttävät

mahdollisimman vähän hukkaa ja jätettä.”⁷² Käytännössä siirtyminen kiertotalouteen edellyttäisi merkittäviä systeemisiä muutoksia talouden rakenteissa, arvoketjuissa ja toimintatavoissa. Näin ollen kiertotalous on lähtökohtaisesti systeemistä ja liittyy olennaisesti myös liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen. Sitran työ kiertotalouteen liittyen on alkanut 2014. Sen tavoitteena on ollut edistää Suomen siirtymistä kiertotalousyhteiskunnaksi.

Miten tavoite on edistynyt?

Yhteiskunnallisessa keskustelussa on viime vuosina siirrytty käyttämään yksittäisten kestävän kehityksen näkökulmien (esim. hiilineutraalius, vähähiilisyys, energia- ja materiaalitehokkuus) sijaan kattavampaa ja monitahoisempaa kiertotalous-termiä (ks. Kuvio 8).

Myös politiikassa ja hallinnossa tavoite on edistynyt. Vuoden 2015 hallitusohjelmassa asetettiin kymmenen vuoden strategiseksi tavoitteeksi Suomen nouseminen bio- ja kiertotalouden sekä ns. cleantechin edelläkävijäksi.⁷³ Samanaikaisesti EU komissio on tehnyt ehdotuksen kiertotalouden kehittämiseen liittyvistä toimintasuunnitelmista ja tätä tukevista säädösmuutoksista (ns. EU:n kiertotalous-paketti).⁷⁴

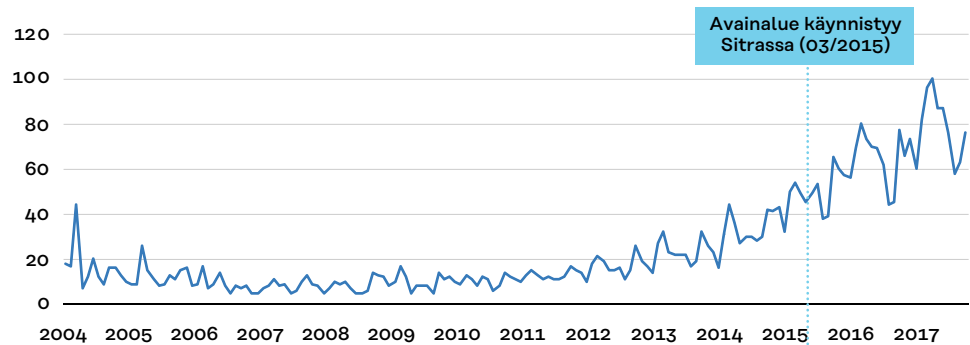
Kiertotalouden liiketoimintaekosysteemien rakentuminen vaikuttaa kuitenkin olevan varhaisessa vaiheessa, eikä esimerkiksi terveysteknologiassa nähtyjä esimerkkejä suuryritysten sijoittumisesta Suomeen ole vielä nähty. Suomeen on kuitenkin viime vuosina perustettu useampia kiertotalouden ekosysteemien rakentamiseen keskittyviä yhteistyöalustoja,⁷⁵ joita on rahoitettu osana Tekesin BioNets-ohjelmaa ja uudenlaista

KUVIO 8.

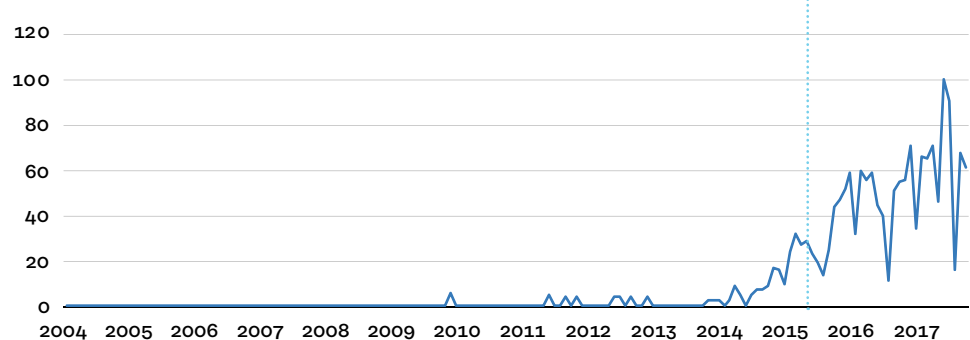
Kiertotalous-termin esiintyminen Google-hauissa.

Numerot esittävät haun suosiota valitulla ajanjaksolla ja alueella suhteutettuna kaavion suurimpaan arvoon. Asteikon arvo 100 on alue, jolla termi oli suosituin, 50 on alue, jolla termillä tehtiin hakuja puolet vähemmän kuin 100 pisteen alueella, ja 0 on alue, jolla hakujen osuus oli alle 1 % suurimmasta osuudesta.

Kiertotalous: Koko maailma



Kiertotalous: Suomi



72 <http://media.sitra.fi/2017/02/27175308/Selvityksia117-3.pdf>

73 Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

74 <http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kiertotalous>

75 Esim. Pakkauslaakso ja Lingniiniekosysteemi –hankkeet, joita on rahoitettu osana Tekesin BioNets-ohjelmaa. <https://pakkauslaakso.fi/>; <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/SmartGreen-Growth/bionets/pakkauslaakso/>; <https://ligninclub.fi/>

ekosysteemien kehittämiseen kohdistuvaa rahoitushakua.⁷⁶ Nokian kaupungin omistaman Verte Oy:n hallinnoima ECO3 on puolestaan esimerkki kiertotalouden alueellisista yrityskeskittymistä. Sen tavoitteena on hankkia ja juurruttaa alueelle bio-, kierto- ja vesitalouden yrityksiä, kehittää demonstraatio- ja pilottiympäristöjä sekä verkottaa alue osaksi vastaavia alueita Suomessa ja kansainvälisesti.⁷⁷ Käynnissä on myös useampia tutkimushankkeita liittyen kiertotalouden liiketoimintaan.⁷⁸ Useissa selvityshankkeissa

Kiertotalouden ekosysteemin kehittymisen kannalta tärkeänä tapahtumana on pidetty World Circular Economy Forumin järjestämistä Suomessa.

on arvioitu kiertotalouteen liittyvää potentiaalia. Esimerkiksi Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) tekemän arvion mukaan Suomen kiertotalous kasvattaisi bruttokansatuotetta 1,7 miljardia euroa ja loisi Suomeen 5000 uutta työpaikkaa vuoteen 2030 mennessä. Samalla se vähentäisi kulutusperäisiä kasvihuonepäästöjä (-2,6 %) ja raaka-aineiden kulutusta (-0,6 %).⁷⁹ Sitran tekemän arvion mukaan resurssien kierron tehostaminen tarjoaa Suomen kansantaloudelle 1,5–2,5 miljardin euron vuotuisen kasvupotentiaalin vuoteen 2030 mennessä. Arvion mukaan suurin hyötyjä on konepajateollisuus, jonka kiertotalouden vuosittaisen potentiaaliksi arvioitiin 300–450 miljoonaa euroa.⁸⁰

Mikä on ollut Sitran kontribuutio kiertotalouden edistämässä?

Sitra on edistänyt kiertotalouden liiketoimintamallien syntyä ja käyttöönottoa usealla eri avainalueella. Teemaa ovat sivunneet muun muassa seuraavat avainalueet: Kiertotalous (ml. Kiertotalouden kuluttajalähtöiset liiketoimintamallit), Energiaohjelma, Vihreän talouden ratkaisut ja Hiilineutraali teollisuus. On myös hyvä huomata, että kiertotalousteeman taustalla on paljon Sitran aiempaa pitkäjänteistä työtä (mm. Resurssi- viisas alue ja Teolliset symbioosit -avainalueet).

Tämän sisältöalueen arvioinnin näkökulmasta merkittävin Sitran avainalueista on ollut Kiertotalous. Avainalueen eniten mediahuomiota saanut tuotos on ollut kiertotalouden tiekartta,⁸¹ joka on laadittu yhteistyössä eri alojen asiantuntijoiden, yritysten, ministeriöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kiertotalouden tiekartta on herättänyt paljon yhteiskunnallista keskustelua, ja sen merkitys korostui myös arvioinnin sidosryhmähaastatteluissa. Kiertotalouden tiekartan myötä esiin tuotu viesti on ollut vahva, ja sen on nähty vaikuttaneen mm. siihen, että kiertotalousteema on nostettu esiin myös poliittiseen keskusteluun. Julkisuus kasvattaa myös tietoisuutta ja ymmärrystä kiertotalouden merkityksestä yhteiskunnassa. Kiertotalouteen liittyvää ymmärrystä ja osaamista Sitra on vienyt eteenpäin myös edistämällä kiertotalouden opintokokonaisuuksia lukioissa ja yliopistoissa.

Koko kiertotalouden ekosysteemin kehittymisen kannalta tärkeänä tapahtumana on pidetty World Circular Economy Forumin järjestämistä Suomessa kesäkuussa 2017. Tilaisuus kokosi Suomeen yli 1500 asiantuntijaa ja päättäjää ympäri maailmaa.

76 <https://www.tekes.fi/nyt/hakuajat-2015/biototalouden-liiketoimintakarjet-ja-ekosysteemit-haku/>

77 <https://www.verte.fi/eco3/>; <http://www.eco3.fi/>

78 Esim. <http://www.syke.fi/hankkeet/circwaste>; <http://blogs.lut.fi/kilike/hankkeen-kuvaus/>

79 <http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kiertotalous>

80 <https://www.sitra.fi/uutiset/kiertotalous-suomelle-jopa-25-miljardin-euron-mahdollisuus/>

81 Kierrolla kärkeen – Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016–2025. Sitran selvityksiä 117. 2016.

Sitra järjesti tilaisuuden yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.⁸² Sitran työ kiertotalouden edistämiseksi on saanut myös kansainvälistä tunnustusta, sillä Sitra nimettiin Maailman talousfoorumin (WEF) The Circular Award -kiertotalouskilpailun finalistiksi loppuvuodesta 2016.⁸³

Sidosryhmähaastatteluissa nousi toistuvasti esiin Sitran merkittävä rooli yhteiskunnallisen keskustelun herättäjänä. Erityisesti kiertotalous ja kestävä hyvinvointi ovat aiheita, joiden kohdalla Sitran kontribuutio näkyy vahvasti. Näiden teemojen kohdalla Sitra on paitsi nostanut aiheet yhteiskunnalliseen keskusteluun, myös auttanut sanoitta-

näkemyksen, toimijaverkoston ja luottamuksen rakentamista eri toimijoiden kesken, mikä mahdollistaa pilottien ja kokeiluiden käynnistämisen. Kokeilut ja pilotit ovat puolestaan keino tehdä kiertotalouden hyötyjä näkyväksi ja konkreettiseksi, mikä yhdessä piloteista hankitun osaamistason kasvun kanssa lisää edelleen kiinnostusta kiertotaloutta kohtaan.

Tätä erilaisten tekijöiden kytkeytymistä monimutkaiseksi systeemiseksi kokonaisuudeksi on kuvattu alla olevan mallin avulla. Malli osoittaa kuinka kiertotalouden ekosysteemien kehittäminen edellyttää useisiin toisistaan riippuviin tekijöihin vaikuttamista. Esimerkiksi yritysten kiinnostus kiertotaloutta kohtaan lisääntyy monen toisiinsa vaikuttavan tekijän myötävaikutuksella. Markkinoiden muodostuminen lisää tutkimus- ja kehittämistoimintaa alueella, mikä yhdessä kokeilutoiminnasta saatujen kokemusten ja siihen liittyvän osaamisen kanssa vaikuttaa osaamistasoa vahvistavasti, mikä puolestaan yhdessä yleisen ekosysteemipolitiikan, muista kokeiluista saadun informaation sekä yhteiskunnallisen kiinnostuksen ja tietoisuuden lisääntymisen kanssa kasvattaa toimijoiden kiinnostusta kiertotaloutta kohtaan. Sitralla voi puolestaan olla tässä toiminnassa edellä kuvatusti useita erilaisia rooleja, kuten esimerkiksi yleisen ekosysteemipolitiikan konkreettisten toimintamallien muotoilu, yhteiskunnallisen keskustelun herättäminen, poliittisiin päätöksiin vaikuttaminen, toimijoiden verkostoiminen ja yhteisten tavoitteiden muotoilun tukeminen sekä pilottitoiminnan ja uusien toimintaa tukevien institutionaalisten rakenteiden tukeminen. Kuva osoittaa konkreettisesti, kuinka järjestelmän muutokseen vaikuttaminen edellyttää useisiin sen toiminnan ulottuvuuksiin (esim. politiikka, markkinat ja kansalaisyhteiskunta) samanaikaista vaikuttamista hyvinkin erilaisin ja moninlaisin keinoin. Tämänkaltaisessa, systeemisen

Kiertotalous ja kestävä hyvinvointi ovat aiheita, joiden kohdalla Sitran kontribuutio näkyy vahvasti.

maan tätä keskustelua valitsemillaan termeillä. Niinpä monet sidosryhmähaastateltavat yhdistivät kiertotalouden käsitteen yleistymisen ja kiertotaloustoiminnan ennen kaikkea Sitraan.

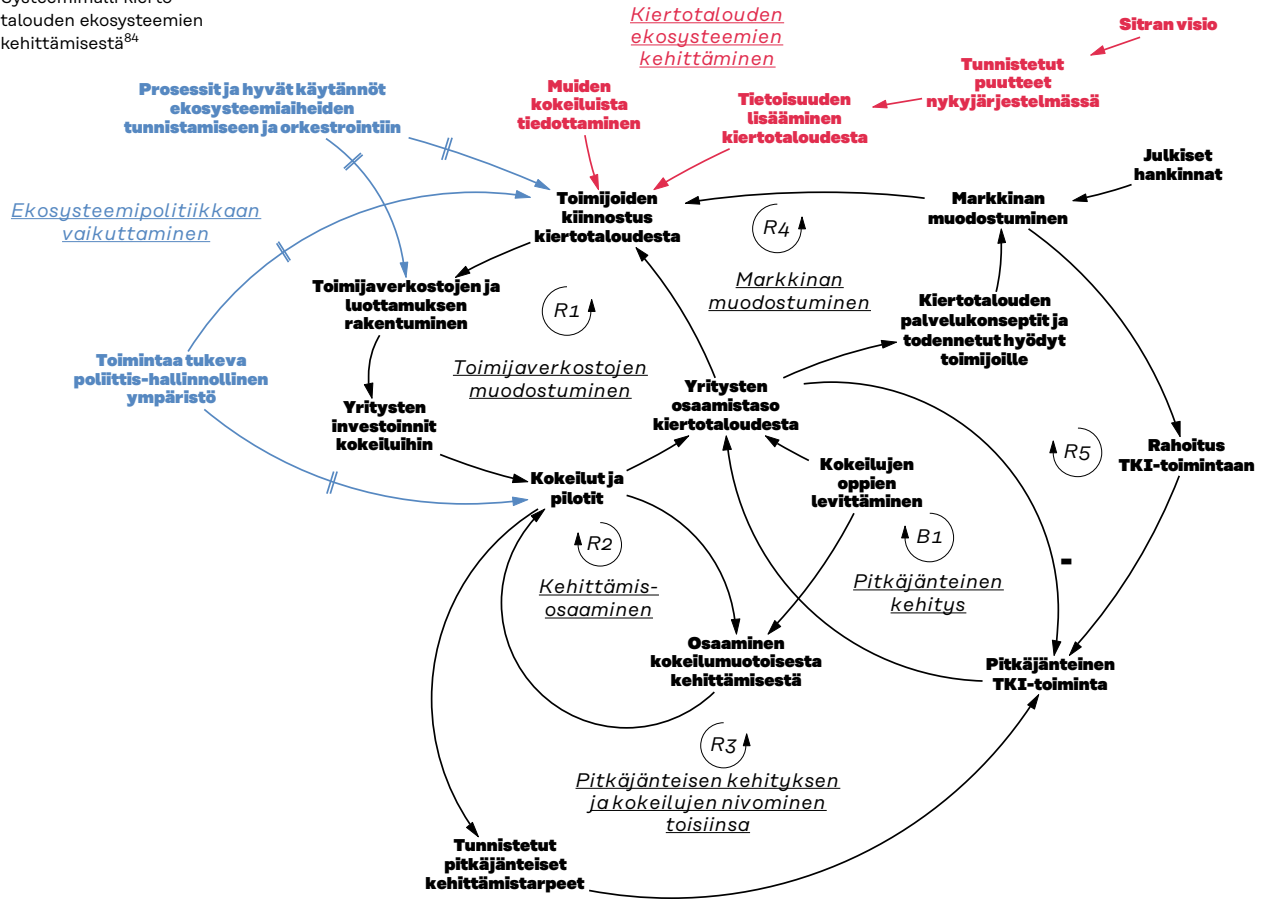
Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan kiertotalouden ekosysteemien kehittämiseen kahdella eri tasolla: 1) yleisen ekosysteemipolitiikan edistämisen ja 2) yksittäisten kiertotalouteen liittyvien ekosysteemien luomisen ja vauhdittamisen kautta. Yleiseen ekosysteemipolitiikkaan vaikuttaminen vahvistaa myös kiertotalouden ekosysteemien toiminta- ja kehittämissympäristöä esimerkiksi ekosysteemien kehittämiseen suunnatun rahoituksen kautta. Sitran erityisenä roolina kiertotalouden ekosysteemin vauhdittamisessa on ollut eri toimijoiden ”törmäyttäminen” sekä liiketoimintaesimerkkien ja hyötyjen näkyväksi tekeminen. Kiertotalouden ekosysteemin syntyminen edellyttääkin ruohonjuuritasolla jaettujen

82 <https://www.sitra.fi/en/projects/world-circular-economy-forum-2017/#wcef2017>

83 <https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-ehdolla-maailman-merkittavimmaksi-kiertotalouden-edistajaksi/>

KUVIO 9.

Systemimalli kierto-
talouden ekosysteemien
kehittämisestä⁸⁴



muutoksen pitkäjänteisessä tukemisessa ja mahdollistamisessa Sitran voi tulkita onnistuneen hyvin.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Sitran tekemää työtä arvostetaan laajasti ja toiminnan painopisteet on suurelta osin nähty hyvin valituiksi ja relevanteiksi. Sitran rooli keskustelun herättäjänä ja asioiden nostamisessa yhteiskunnallisen huomion kohteeksi on vahva, ja tämä rooli nähdään sidosryhmissä erittäin

tervetulleena ja tarpeellisenä. Haastattelujen mukaan Suomessa tarvitaan jatkossakin itsenäistä ja riippumatonta toimijaa, joka herättää keskustelua ajankohtaisista ja tärkeistä – tarvittaessa vaikeistakin – aiheista. Myös muut vaikutusmekanismit, kuten ekosysteemien ja verkostojen rakentaminen sekä vahva viestintä yhteiskunnallisesti merkittävistä aiheista, ovat jatkossakin tärkeitä ja tarpeellisia.

Haastatteluissa nousi esiin myös kritiikkiä siitä, että Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitetta on lähestytty lähinnä uudistamisen, eikä niinkään yhteisöllisyyden

⁸⁴ Mallissa systeemin rakenne kuvataan muuttujien välisten vaikutusketjujen avulla. Ellei nuolessa ole symbolia (-), muutos yhdessä muuttujassa (syy) saa aikaan samansuuntaisen muutoksen toisessa muuttujassa (seuraus). Symboli (-) tarkoittaa, että muutos toisessa muuttujassa on suunnaltaan vastakkainen. Järjestelmän takaisinkytkennät merkitään symbolein R (Reinforcing – itseään ruokkiva takaisinkytkentä) ja B: (Balancing – tasapainottava takaisinkytkentä). Itseään ruokkiva takaisinkytkentä tarkoittaa, että pieni muutos yhdessä kohtaa järjestelmää saa aikaan muutoksen, joka myöhemmin lisää alkuperäisen muutoksen suuruutta. Tasapainottava takaisinkytkentä puolestaan tarkoittaa sitä, että järjestelmä hakeutuu kohti tasapainotilaa.

näkökulmasta. Ekologiset arvot ovat muun muassa kiertotalousteeman myötä vahvasti esillä, mutta sosiaaliset näkökulmat ovat jääneet jossain määrin vähemmälle huomiolle.

Kiertotalouden ekosysteemien kehittyminen edellyttää osaamista kokeilumuotoisesta kehittämisestä sekä kiertotalouteen liittyvää sisällöllistä asiantuntemusta. Molemmat näistä kehittyvät vaiheittain kokeilujen myötä. Kokeilumuotoinen kehittäminen on yritysten lisäksi uutta myös tutkimusorganisaatiolle, ja saattaa vaatia ajatus- ja toimintatapamuutoksia kehittämytyöhön liittyen. Riittämätön osaaminen ja kokemus kokeilumuotoisesta kehittämisestä voivatkin olla hidastavia tekijöitä kiertotalouteen liittyvien ekosysteemien syntymiselle. Sitralla nähdään olevan roolia erityisesti kokeiluihin pohjautuvan osaamisen kasvattamisessa. Myös kokeiluihin tarvittavan rahoituksen vähäisyys on hidasteena laajamittaisempien vaikutusten syntymiselle. Rahoituksen varmistamiseksi Sitra voisikin laajentaa jo kehitettyjen vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallien soveltamista myös ympäristöongelmien ratkaisemiseen.

Siträn organisoimien kokeilujen ja pilottien kautta yrityksille syntyy parempi näkemys tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Toisaalta monilla yrityksillä on aikaisempaa osaamista liittyen kiertotalouden ratkaisuihin, jonka pohjalta ne voivat rakentaa uusia toimijaverkostoja ja käynnistää pilotteja. Pitkäjänteisen toiminnan rahoitus on myös avainasemassa, jotta kiertotalouteen liittyvä toiminta ei loppuisi yksittäisten kokeilujen päätyttyä. Vaikka tähän liittyvien vaikutusten syntyminen riippuu suurimmaksi osaksi yrityksistä, Sitralla voi olla rooli pitkäjänteisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa mm. ennakointityön kautta.

Uudenlaisen yritystoiminnan vakiinnuttamiseksi kokeilujen ja pilottien pohjalta on kehitettävä uusia, eri osapuolia hyödyttäviä palvelukonsepteja. Kuten edellä esitetystä mallissa jo kiteytettiin, palvelukonseptien myötä syntyy myös uusia markkinoita, joiden

kysynnän perusteella useampi yritys kiinnostuu kiertotaloudesta. Markkinoiden muodostuminen mahdollistaa myös yritysten pitkäjänteisen kehitystyön. Toimintamallien laajamittaisen levittämisen (skaalaamisen) edellytyksenä on kuitenkin kysyntäpuolen aktivointi, samoin kuin muutosten aikaansääminen kansalaisten kulutustottumuksissa. Kysyntäpuolella tapahtuvia muutoksia voidaan vauhdittaa muun muassa julkisten hankintojen avulla, mikä edellyttää uudenlaista hankintakulttuuria kunnissa ja julkisella sektorilla laajemmin. Ihmisten käyttäytymisen ja kulutustottumuksien muutos liittyy myös muihin Sitran avainalueisiin (mm. Resurssiviisas kansalainen), joiden synnyttämät vaikutukset voivat myös edesauttaa kiertotalouden ekosysteemien syntymistä.

Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta

Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta -tavoite pitää sisällään monia toisiinsa linkittyviä sisältöteemoja. Seuraavassa tavoitetta tarkastellaan 1) kokeilujen ja avoimen innovaation toimintamallien sekä 2) jakamistalouden ja siihen liittyvien uudenlaisten työn ja yrittäjyyden muotojen näkökulmasta. Yhdistävänä tekijänä näillä näkökulmilla on se, että niissä on kyse laajasti eri toimijoiden (tässä erityisesti kansalaisten ja kuluttajien) osallistumisesta talouden piiriin ja sitä kautta talouden mekaniismien uudistamisesta osallistavimmiksi, joustavimmiksi ja kansalaisten tarpeisiin paremmin vastaaviksi.

Kokeilut ja avoimen innovaation toimintamallit

Siträn yhtenä läpileikkaavana toimintamallina on ollut erilaisten kokeilujen ja avoimeen innovaatiotoimintaan perustuvien mallien (esim. haastekilpailut ja hackathonit) hyödyntäminen useissa eri avainalueissa. Monet sidosryhmähaastattelut korostivat niiden merkitystä talouden uudistumisen ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Niiden

katsotaan mahdollistavan aiempaa laaja-alaisemman ideoiden kartoituksen ja sidosryhmien laaja-alaisen osallistamisen. Se nähtiin erityisen tärkeänä silloin, kun haetaan perinteisiä toimintatapoja uudistavia ratkaisuja ja halutaan synnyttää uudenlaisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä.

Miten tavoite on edistynyt?

Kokeilukulttuurin katsotaan edistyneen selvästi viime vuosina eri ulottuvuuksissa. Kenties selkeimmin tämä tulee esiin politiikan ja hallinnon osalta. Kokeilukulttuurin edistäminen on ollut yksi pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman pääteemoista. Hallitusohjelmassa todetaan mm. että ”Suomen kilpailukyky rakentuu korkealle osaamiselle, kestäväälle kehitykselle sekä ennakkoluulottomalle uudistamiselle kokeiluja ja digitalisaatiota hyödyntäen.” Kokeilut ovat myös vahvasti esillä hallituksen Digitalisaatio, kokeilut ja normien purku-kärkihankkeessa, jonka ensimmäisenä toimenpiteenä ”otetaan käyttöön kokeilukulttuuri”. Toimenpiteen osatavoitteena on lisätä kokeiluinnokkuutta ja -osaamista sekä toteuttaa säädöspohjan muutoksia kokeilujen mahdollistamiseksi. Kokeilut ovat muutoinkin vahvasti esillä hallitusohjelman eri kärkihankkeissa.⁸⁵ Kokeilutoiminnan tueksi on perustettu oma kokeiluihin erikoistunut yksikkö Valtioneuvoston kansliaan.⁸⁶ Vuonna 2015 asetettiin myös parlamentaarinen neuvottelukunta edistämään kokeilutoimintaa.⁸⁷

Kokeiluiden määrä sekä strategisemmalla tasolla, alueellisesti että paikallisesti on myös

selvästi lisääntynyt. Strategisista kokeiluista esimerkkejä ovat mm. 2015 käynnistyneet kuntakokeilut tai 2017 käynnistynyt perustulokokeilu. Myös elinkeino- ja innovaatiopoliitikassa kokeilujen merkitys näyttäisi lisääntyneen. Yksi esimerkki tästä on mm. 2016 käynnistyneet innovaatioasetelikokeilut Tekesissä⁸⁸ ja Pirkanmaalla⁸⁹. Yhteensä eri hallinnonaloilla on käynnissä useita kymmeniä erilaisia kokeiluita.⁹⁰ Myös alue- ja paikallistasolla on käynnissä lukuisia kokeiluita eri aiheista. Kokeiluja on koottu kokeilunpaikka.fi-verkkosivuille.⁹¹

Avoimen innovaation toimintatavat ja osallistamisen muodot eivät missään nimessä ole uusi asia. Käsitteen teki tunnetuksi Henry Chesbrough 2000-luvun alkupuolella. Avoimen ja osallistavan tutkimus- ja kehitystyön merkitys innovaatioiden synnylle tunnistettiin kuitenkin jo huomattavasti aikaisemmin.⁹² Myös Suomessa on pitkään toteutettu erilaisia avoimeen innovaatiotoimintaan perustuvia malleja.⁹³

Toisaalta viime vuosina avoimen innovaation mallien painoarvo on kuitenkin ollut kasvussa paitsi kansainvälisesti myös Suomessa. Erilaisten hackathon-tapahtumien, ideahakujen ja haastekilpailuiden suosio on kasvanut tasaisesti. Ilmiö liittyy vahvasti laajempaan startup-kulttuurin vahvistumiseen. Suomessa hyviä esimerkkejä tästä ovat mm. Slush ja Hackjunction-tapahtumat sekä useat pienemmän mittakaavan alueelliset ja paikalliset tilaisuudet. Haastekilpailuista esimerkkejä ovat mm. Tekesin Challenge Finland ja Sitran Ratkaisuihin 100 -haastekilpailut.⁹⁴

85 Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

86 <http://kokeilevasuomi.fi/etusivu>

87 http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/parlamentaarinen-neuvottelukunta-edistamaan-kokeilutoimintaa-suomessa?_101_INSTANCE_3wysLo1ZOni_groupId=10616

88 <https://innovaatioseteli.info/>

89 <https://yritystampere.fi/innovaatioseteli/innovaatioseteli>

90 <http://kokeilevasuomi.fi/>

91 www.kokeilunpaikka.fi

92 Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.

93 Esimerkiksi Demola perustettiin vuonna 2008 Tampereelle. Lisää avoimesta innovaatiosta Suomessa kts. esim. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/avoim_innovaatio.pdf

94 <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/challenge-finland/>; <https://www.sitra.fi/aiheet/ratkaisu100/#ajankohtaista>

Mikä on ollut Sitran kontribuutio kokeilujen ja avoimen innovaation toimintamallien edistämisessä?

Monet sidosryhmähaastateltavat pitävät Sitran roolia kokeilukulttuurin edistämisessä hyvin merkittävänä. Sitran avainalueiden osana toteutetut kokeilut ovat tuoneet osaamista ja oppeja liittyen kokeiluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi Sitra on nostanut kokeilujen merkitystä laajemmin esille.

Hyvä esimerkki Sitran roolista kokeilutoiminnan edistämisessä ja systeemisestä vaikuttamisesta on perustulokokeilun käynnistäminen. Sitralla oli ennen kaikkea tärkeä rooli aiheen nostamisessa esiin keskusteluun sekä perinteisessä että sosiaalisessa mediassa.⁹⁵ Lisäksi Sitra oli aktiivisesti mukana perustulokokeilun käynnistymistä pohjustaneissa selvityshankkeissa ja niiden käynnis-

Viime vuosina avointen innovaatiomallien painoarvo on ollut kasvussa kansainvälisesti ja Suomessa.

tämisessä.⁹⁶ Perustulo-hackathonin avulla Sitra puolestaan osaltaan auttoi eri toimijoiden törmäyttämisessä ja ratkaisujen hakemisessa avoimen innovaation keinoin. Se on myös esimerkki hackathon-toiminnan soveltamisesta yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun.⁹⁷ Sitran taustalla tekemä vaikuttamistyö eri puolueiden parissa eduskunta-vaalien alla puolestaan osaltaan todennäköisesti vaikutti siihen, että perustulokokeilu saatiin mukaan pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmaan.

Kokeilut ovat olleet pienimuotoisemmin esillä myös monissa muissa Sitran avainalueissa. Esimerkiksi Resurssiviisas alue

-avainalueen yhteydessä toteutettiin Jyväskylässä avoin ideahaku ja sen pohjalta 14 kokeilua ja neljä laajempaa pilottihanketta. Yksittäisten kokeilujen ja pilottien arviointi talouden uudistumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta ei tässä yhteydessä ole ollut mahdollista, mutta kokeilujen ympäristövaikutuksista on laadittu erillinen Suomen ympäristökeskuksen toteuttama arviointi.⁹⁸ Todennäköisesti parhaiten kokeiluista edistyi ruokahävikin vähentämiseen tähdännyt Tähdelounas-konsepti, joka levisi Jyväskylästä myös muihin kaupunkeihin. Tämän arvioinnin näkökulmasta kokeilujen olennaisempi havainto on kuitenkin se, että monet kokeilut saivat huomiota sekä paikallisessa että kansallisessa mediassa ja siten osaltaan edistivät kokeilukulttuurin vahvistumista Suomessa. Samaa koskee myös Sitran Ratkaisu 100 -haastekilpailua, jossa edistettävien ratkaisujen vaikutuksia ei tässä vaiheessa voida vielä arvioida, mutta joka on laajan näkyvyytensä kautta osaltaan edistänyt haastekilpailujen hyödyntämistä talouden uudistumisen työkaluna.

Syksyllä 2016 käynnistyneessä Resurssiviisas kansallinen -avainalueessa pyritään osallistamaan laajasti kuluttajia ja kansalaisia kestävien kuluttajaratkaisujen toteuttamiseen. Avainalue on kuitenkin vielä niin varhaisessa vaiheessa, että sen toimien vaikuttavuutta ei voida tässä vaiheessa vielä arvioida. Kokeilujen ja avoimen innovaation mallien näkökulmasta avainalue näyttäytyy kuitenkin kiinnostavana avauksena, jonka oppeja on hyvä tarkastella jatkossa lähemmin.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa kompleksisuuden ja keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen todennäköisesti entisestään lisää tarvetta uusien

95 Esimerkkejä perustulokokeilun saamista huomiosta mediassa: <http://www.hs.fi/aihe/perustulo/>; keskustelu perustulosta Twitterissä (#perustulo); <https://www.theguardian.com/society/2017/feb/19/basic-income-finland-low-wages-fewer-jobs>

96 <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=15703>; https://media.sitra.fi/2017/02/23221936/Miten_testata_perustulon_vaikutuksia.pdf;

97 <http://perustulohack.fi/>

98 <https://media.sitra.fi/2014/01/21155454/Selvityksia75.pdf>

Kokeiluita ja eri toimijoiden törmäyttämistä pidetään Sitran yhtenä tärkeimpänä vahvuutena.

toimijoiden osallistamiselle, vuorovaikutuksen lisäämiselle ja reagoit nopeuden parantamiselle (esim. kokeilujen ja avoimen innovaation keinoin).

Kokeiluita ja eri toimijoiden törmäyttämistä poikkisektoralisesti pidetään sidosryhmähaastatteluiden perusteella Sitran yhtenä tärkeimpänä vahvuutena. Kokeilujen lisäarvo nostettiin esiin esimerkiksi vaikuttavuusinvestoinnin osalta yhtenä tärkeimmistä kontribuutioista. Uusien kokeilujen ja toimintamallien kehittäminen ja hyödyntäminen nähdään jatkossakin hyvin keskeisenä ja toivottuna osana Sitran keinovalikoimaa. Toisaalta arvioinnin yhteydessä nousi monessa yhteydessä (myös Sitran sisältä) esiin kritiikkiä Sitraa kohtaan siitä, että se toimii liian varovaisesti ja ”perinteisten toimijoiden” parissa. Jatkossa Sitran toivotaan jalkautuvan vieläkin rohkeammin ja useammin kentälle ruohonjuuritasolle ja siten osallistavan eri toimijoita ja kansalaista aiempaa laajemmin. Kritiikille näyttäisi olevan perusteet aikaisempien avainalueiden osalta. Sen sijaan uudemmista avainalueista (esim. Resurssiviisas kansalainen, Erätauko⁹⁹) tätä tehdään jo varsin laajasti.

Nopeiden kokeilujen rinnalla on tarpeen kiinnittää huomiota myös toiminnan jatkuvuuteen ja pitkäjänteisyyteen. Sidosryhmähaastatteluissa Sitraa kritisoitiin jonkin verran siitä, että se on joskus korostanut nopeita kokeiluja pitkäjänteisyyden kustannuksella. Tämä ei liity niinkään yksittäisiin esimerkkeihin tai yksinomaan Sitraan, vaan enemmän siihen, miten kokeiluja yleensä

tehdään. Toisin sanoen osa sidosryhmähaastateltavista koki, että kokeilukulttuurin edistämisen lomassa tulisi pitää mielessä, että nopeiden kokeilujen rinnalla tarvitaan pitkäjänteistä ja systemaattista asioiden viemistä eteenpäin. Sitran kannalta tämän tarkoittaa esimerkiksi sitä, että varmistetaan kokeilujen jälkeen riittävät resurssit oppimiselle ja mahdollisille uusille jatkokokeiluille.

Sitran toteuttamia konkreettisia hankkeita ja kokeiluita pidetään pääsääntöisesti hyvin toteutettuina. Kokeilujen onnistumisen osalta on huomioitava, että myös epäonnistunut kokeilu voi olla onnistunut, sillä se on voinut osaltaan edistää uusien toimijoiden osallistamista ja ratkaisujen syntyä ja siten talouden uudistumiskykyä ja yhteisöllisyyttä. Erityisesti tämän arvioinnin näkökulman huomioiden olennaisempaa onkin yleisesti kokeilukulttuurin ja uusien toimintamallien edistäminen kuin kokeilujen kautta saadut yksittäiset ratkaisut. Tämä ei kuitenkaan välttämättä vastaa kokeiluihin osallistuvien yksittäisten toimijoiden tarpeisiin. Esimerkiksi yhtenä yksittäisenä kommenttina sidosryhmähaastatteluissa nousi esiin startup-yritysten rooli kokeiluissa. Startupeille tärkeää on saada kokeilujen kautta referenssi-asiakkaita ja pilotoida omia tuotteitaan, palveluitaan tai liiketoimintamallejaan. Näin ollen on tärkeää, että startupit voivat luottaa siihen, että kokeiluissa on huomioitu riittävästi IP-oikeudet ja mahdollisten referenssi-asiakkaiden aito kiinnostus ottaa palveluita käyttöön. Erään haastateltavan mukaan näin ei välttämättä ole kuitenkaan ainakaan

99 <https://www.sitra.fi/hankkeet/eratauko/>

kaikissa Sitran kokeiluissa ollut. Kyse on yksittäisestä näkökulmasta, johon ei tämän arvioinnin osana ole ollut mahdollista perehtyä tarkemmin, mutta jota on syytä analysoida tarkemmin.

Jakamistalous ja uudenlaiset yrittäjyyden muodot

Jakamistaloudella tarkoitetaan tässä erityisesti jakamis-, alusta-, kansalais- tai vertais-talouden erilaisia muotoja, joissa kansalais-ten rooli aktiivisina arvon tuottajina korostuu. Usein tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että erilaisia (tyypillisesti digitaalisia) alustoja hyödyntämällä luodaan kanava yksityis-henkilöille tavaroiden ja palveluiden välittämiseksi. Toisinaan samasta ilmiöstä on käytetty myös termiä yhteistyötalous. Vakiintunutta määritelmää yhteistyö- tai jakamistaloudelle ei kuitenkaan ole.¹⁰⁰

Jakamistaloudelle on ominaista se, että se haastaa perinteiset yhteiskunnalliset institutiot työmarkkinoista ja verotuksesta alkaen. Esimerkiksi itsensä työllistäminen, keikka- ja silpputyö tulevat todennäköisesti lisääntymään ja vaikuttamaan olennaisesti työn tekemisen tapoihin, vaikka toistaiseksi niiden merkitys tilastoissa onkin vielä vähäinen.¹⁰¹ Vaikka jakamistaloudessa ei välttämättä tavoitella liiketoiminnallista hyötyä, liittyy siihen myös merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Parhaimpina esimerkkeinä ovat mm. AirBnB:n ja Überin kaltaiset yritykset. Kypsyessään jakamistaloudesta voi muodostua merkittävä talouden uudistumista ja yhteisöllisyyttä edistävä uudenlainen talouden muoto, jossa korostuu palvelujen saavutettavuus, valinnanvapaus, sosiaalisuus ja resurssien tehokas hyödyntäminen.¹⁰²

Miten tavoite on edistynyt?

Jakamistalouden muodot ovat selvästi yleistyneet viime vuosina sekä Suomessa että kansainvälisesti, erityisesti digitalisaation mahdollistamien alustojen kehittymisen myötä. Monet viime vuosien nopeimmin kasvaneista yrityksistä kuten Über ja AirBnB perustuvat osaltaan erilaisiin yhteisöllisen talouden malleihin. Pienemmän mittakaavan esimerkkejä sovelluksista on lukuisia myös Suomessa.¹⁰³

Jakamistalous on myös noussut viimeisen noin kolmen vuoden aikana yleiseen keskusteluun, myös Suomessa.

Politiikan ja hallinnon tasolla on myös tapahtunut kehitystä jonkin verran. Taustalla on kesäkuussa 2016 valmistunut Euroopan komission Yhteistyötaloutta koskeva eurooppalainen toimintasuunnitelma.¹⁰⁴ Siihen viitaten työ- ja elinkeinoministeriön johtama jakamistalouden virkamiesverkosto laati selvityksen jakamistalouden säädösympäristön haasteista ja kehittämistarpeista. Selvityksen mukaan jakamistalous on Suomessa toistaiseksi pientä ja pienimuotoisempaa kuin Euroopan edelläkävijämaissa, mutta se voi kasvaa jopa kymmenkertaiseksi vuoteen 2020 mennessä. Sen vuoksi selvitys toteaa, että ”jakamistalouden kehittymistä tulisi pystyä ohjaamaan siten, että kaikki osapuolet hoitavat velvollisuutensa, eikä jakamistalous muodostu epäviralliseksi ja harmaalla alueella olevaksi toiminnaksi.” Selvityksen toteuttanut virkamiesverkosto ehdottaa jatkotoimiksi mm. neuvonnan ja ohjeistusten lisäämistä, yrittäjyyden ja palkkatyön välisen joustavuuden edistämistä, itsensä työllistäjien työttömyysturvan parantamista ja keskustelun jatkamista myönteisen kehityksen

100 Katso esim.: Jakamistalouden virkamiesverkosto (2017). Jakamistalouden säädösympäristö. Haasteet ja kehittämistarpeet. Virkamiesselvitys, Luonnos 30.5.2017.; Koramo, M. ym. (2017). Itsensätyöllistäminen ja jakamistalous työelämän murroksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2017.

101 Koramo, M. ym. (2017); Pricewaterhouse Coopers (2017). Jakamistalous Suomessa 2016 Nykytila ja kasvunäkymät. TEM raportteja 9/2017, työ- ja elinkeinoministeriö.

102 Pricewaterhouse Coopers (2017).

103 Pricewaterhouse Coopers (2017), liite A.

104 http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_fi.htm

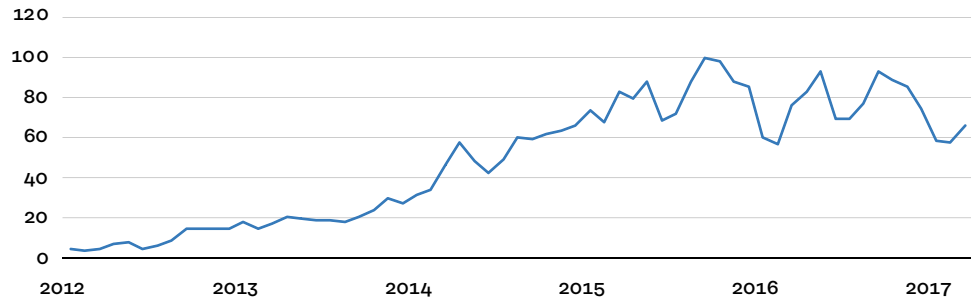
KUVIO 10.

Jakamistalous ("sharing economy") –termin esiintyminen Google-haissa viimeisen viiden vuoden aikana. Ylempi kuva: koko maailma, alempi kuva: Suomi.

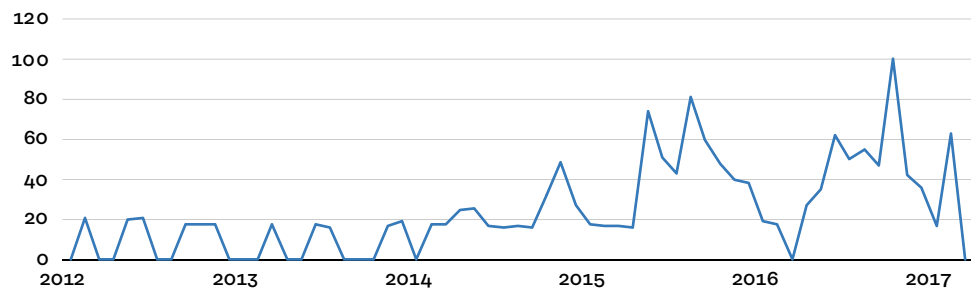
Numerot esittävät haun suosiota valitulla ajanjaksolla ja alueella suhteutettuna kaavion suurimpaan arvoon. Asteikon arvo 100 on alue, jolla termi oli suosituin, 50 on alue, jolla termillä tehtiin hakuja puolet vähemmän kuin 100 pisteen alueella, ja 0 on alue, jolla hakujen osuus oli alle 1 % suurimmasta osuudesta.

Lähde: Google Trends.

Jakamistalous: Koko maailma



Jakamistalous: Suomi



varmistamiseksi.¹⁰⁵ Selvityksen pohjalta käynnistettiin lausuntokierros kesäkuussa 2017.¹⁰⁶ Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa yhtenä toimenpiteenä on mainittu digitaalisten innovaatio- ja palvelualueiden synnyttäminen.¹⁰⁷

Yrittäjyyden ja työnteon väliseen suhteeseen liittyvä keskustelu on haastateltujen asiantuntijoiden perusteella voimistunut selvästi viime vuosina. Yhteiskunnallisissa keskustelussa epätyypilliset työsuhteet, siirtyminen palkansaajan ja yrittäjän välillä sekä erilaiset työn ja yrittäjyyden muodot ovat nousseet vahvemmin esiin keskusteluun. Samoin erilaisia yhteisöllisen talouden muotoja (esim. jakamistalous) on käsitelty selvästi enemmän eri yhteyksissä. Hallituksen puolivälitarkastelussa yrittäjyyden ja työnteon uudet muodot (kuten alustatalous,

itsensä työllistäminen sekä yrittäjyyden ja palkkatyön yhdistelmät) nostettiin esiin osana yrittäjyyspaketin vahvistamiseen tähtäviä toimia kuten mm. itsensä työllistäjien työttömyysturvan muutokset ja helpotukset työttömyyden aikaiseen yrittäjyyteen.¹⁰⁸

Yhtenä keinona vastata jakamistalouden haasteisiin on pidetty kansallista tulorekisteriä¹⁰⁹, joka on määrä ottaa käyttöön vuonna 2019. Myös perustuloa pidetään yhtenä mahdollisuutena, joka voisi edistää jakamistaloutta ja uudenlaista yrittäjyyttä. Monet itsensä työllistäjät näkevät perustulon yhtenä mahdollisena ratkaisuna aseman parantamiseen.¹¹⁰

Haastatteluiden perusteella toistaiseksi jakamistalous on kuitenkin edennyt vasta puheiden ja selvitysten tasolla, eikä

105 Jakamistalouden virkamiesverkosto (2017). Jakamistalouden säädösympäristö. Haasteet ja kehittämistarpeet. Virkamiesselvitys, Luonnos 30.5.2017.

106 Lausuntopyyntö osoitteessa: Lausuntopalvelu.fi

107 Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

108 Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017.

109 [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Tulorekisteri_kayttoon_2019__tiesitko_ta\(42792\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Tulorekisteri_kayttoon_2019__tiesitko_ta(42792))

110 Koramo, M. ym. (2017).

konkreettisia toimia esim. pienimuotoisten tulojen verotuksen osalta ole vielä toteutettu. Tässä suhteessa Suomi vaikuttaisikin olevan jäljessä monia muita maita. Esimerkiksi Belgiassa tehtiin verouudistus jakamistalouden edistämiseksi kesäkuussa 2016.

Mikä on ollut Sitran kontribuutio jakamistalouden ja uudenlaisten yrittäjyyden muotojen edistämisessä?

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella Sitra on ansiokkaasti nostanut esille uudenlaiseen yrittäjyyteen (ml. yhteisö- ja jakamistalous) ja työelämän murrokseen liittyviä teemoja. Erityisesti Sitra on edistänyt teemaa Työelämän taitekohdat –avainalueen kautta. Sen tavoitteena on ”uudistaa työelämän toimintamalleja siten, että ne vastaavat paremmin työn ja työmarkkinoiden muutoksen tuomiin haasteisiin”. Avainalueen osana Sitra on mm.

Jakamistalous ja siihen liittyvät uudenlaiset työnteon ja yrittäjyyden muodot ovat kansainvälisiä trendejä, joiden uskotaan olevan ajankohtaisia vielä pitkään.

toteuttanut yrittäjälähtöisen työllistämispalvelun kokeiluja sekä joukon muita hankkeita ja selvityksiä liittyen työelämän murrokseen¹¹¹. Avainalueen osana Sitra oli myös laajentamassa ja kehittämässä Nuori yrittäjyys ry:n toteuttamaa NY Start Up -toimintamallia¹¹² uusiin korkeakouluihin ja uusille aloille. Haastatteluissa myös kiiteltiin Sitran roolia keskustelun avaajana ja ennakoitietiedon tuottajana aiheeseen liittyen.

Myös perustulokokeilu ja Sitran aktiivisuus tulorekisteriä koskevassa keskustelussa¹¹³ voidaan tunnistaa kontribuutioina jakamistalouden ja uudenlaisten yrittäjyyden muotojen edistämisessä. Osa sidosryhmähaastateltavista piti Sitraa laajemminkin hyvänä ja tarpeellisena toimijana ja vastapainona perinteisille työmarkkinatoimijoille esimerkiksi työmarkkinoiden uudistamista käsittelevässä keskustelussa, sillä Sitra pystyy ”neutraalina” toimijana nostamaan esiin keskusteluun poliittisesti tai muista syistä vaikeita aiheita ja hakemaan niihin ratkaisuja.

Kehittämistarpeet ja Sitran rooli tulevaisuudessa

Jakamistalous ja siihen liittyvät uudenlaiset työnteon ja yrittäjyyden muodot ovat kansainvälisiä trendejä, joiden uskotaan olevan ajankohtaisia vielä pitkään. Sitra nähdään jatkossakin tarpeellisena toimijana erityisesti keskustelun herättäjänä ja sektorirajat ylittävän ennakoitietiedon tuottajana tässä teemassa. Aihe on poliittisesti ja yhteiskunnallisesti haastava ja näin ollen Sitran kaltaiselle neutraalille toimijalle on tarvetta. Samanlaisesti tulisi kuitenkin pystyä ratkaisemaan jakamistalouden näkökulmasta kriittisiä verotukseen liittyviä kysymyksiä, muutoin vaarana on erään haastateltavan mukaan ”jäähdyttäminen puheen tasolle”. Suurin pullokaula jakamistalouden edistämisessä näyttäisikin liittyvän poliittisen päätöksenteon ulottuvuuteen, eikä näin ollen yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttaminen edistä tavoitteen edistymistä riittävästi yksinään. Perustulo ja tulorekisteri voisivat todennäköisesti olla osa ratkaisua ja niiden aktiivinen edistäminen on näin Sitran kannalta perusteltua jatkossakin, jos tavoitteena on jakamistalouden edistäminen.

111 Esim. Työ 2040 –selvitys, jossa esiteltiin erilaisia skenaarioita työn tulevaisuudesta. https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf

112 <http://nystartup.fi/>

113 Kts. esim. <https://www.sitra.fi/uutiset/tulorekisteri-kohti-toteutusta/>

Synteesi ja yhteenveto havainnoista

Seuraavassa on esitetty synteesi arvioinnin havainnoista liittyen vaikuttavuustavoitteen Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi edistymiseen ja Sitran rooliin.

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -tavoitteen edistyminen

Edellä on kuvattu Sitran roolia neljän eri sisältöalueen (esim. Yksittäisistä yrityksistä liiketoimintaekosysteemeihin) ja niihin linkittyvien avainalueiden ja projektien (esim. SUUNTA-yhteistyö) näkökulmasta. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että avainalueilla ja projekteissa tehty työ on kokonaisuutena edistänyt eri sisältöalueiden edistymistä. Esimerkiksi Sitralla on ollut tärkeä rooli vaikuttavuusinvestoimisen edistämässä Suomessa, mikä on osaltaan auttanut tuomaan ekologisen ja sosiaalisen arvon talouden piiriin. Sitran työ kiertotalouden osalta puolestaan on selvästi edistänyt lisäämään vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle.

Yksittäisten teemojen edistymisen lisäksi on myös tunnistettavissa hyviä esimerkkejä siitä, miten eri avainalueet ovat muodostaneet laajempia ja pidempiaikaisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi SUUNTA-yhteistyössä edistettiin ekosysteemipolitiikan kehittämistä erityisesti kansallisen elinkeino- ja innovaatiojärjestelmän tasolla samalla kun Hyvinvointia tiedosta -avainalueella edistettiin biopankkitoimintaa ja genomitiedon hyödyntämistä sekä terveysalan ekosysteemin rakentamista (esim. Health Tuesday).

Parhaillaan käynnissä oleva Hyvinvoinnin palveluoperaattori (Isaacus) -avainalueella puolestaan valmistellaan hyvinkin konkreettisella tasolla teknologista alustaa (palveluoperaattoria), joka parhaimmillaan voi toimia merkittävänä tekijänä koko terveysalan ekosysteemin kehityksessä. Samankaltainen toimiva kokonaisuus on tunnistettavissa myös kiertotalouden osalta. Monin paikoin yksittäiset avainalueet näyttäisivät jäävät kuitenkin irrallisiksi eikä niiden yhteys vaikuttavuustavoitteeseen Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi tai sen neljään sisältöalueeseen ole selvä.

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen yksi keskeinen lähtökohta oli talouden asemoiminen keinoksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämässä. Tämä näkökulma on ollut vaihtelevasti esillä tarkastelluissa avainalueissa. Selkeimmin tätä näkökulmaa on tuotu esiin vaikuttavuusinvestoimisen kautta sekä mm. kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen avulla. Kaiken kaikkiaan Sitra on onnistunut edistämään uusien toimintatapojen (esim. PPP-yhteistyö, vaikuttavuusinvestoiminen, kiertotalous, kokeilukulttuuri) käyttöön ottoa ja leviämistä. Niiden pidemmän aikavälin vaikutuksia ei tässä vaiheessa ole mahdollista arvioida, mutta lähtökohtaisesti uusien toimijoiden ja toimintatapojen tuominen talouden ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun on tervetullutta ja auttaa vahvistamaan uudistumiskykyä.

Seuraavassa taulukossa on esitetty yhteenveto sisältöalueiden edistymisestä ja Sitran kontribuutiosta.

Sitralla on ollut tärkeä rooli vaikuttavuusinvestoimisen edistämässä Suomessa, mikä on osaltaan auttanut tuomaan ekologisen ja sosiaalisen arvon talouden piiriin.

TAULUKKO 3.

Yhteenveto tavoitteiden edistymisestä ja Sitran kontribuutiosta.

Tavoitteen edistyminen tarkastelluissa sisältöalueissa		Sitran kontribuutio (yhteenveto havainnoista)
Yksittäisistä yrityksistä liiketoiminta-ekosysteemeihin	<p>Ekosysteemijattelu ja PPP-yhteistyön tehostaminen tullut tärkeäksi osaksi elinkeinopolitiikkaa. Uusia PPP-malleja syntynyt ja kehitteillä.</p> <p>Uusien kasvuekosysteemien aihioista on olemassa joitakin hyviä esimerkkejä (esim. kiertotalouden ja hyvinvointitiedon ekosysteemit).</p>	<p>Sitralla tärkeä ja tunnistettavissa oleva rooli uusien näkökulmien saonnoittamisessa ja levittämisessä eri organisaatioihin (SUUNTA-yhteistyö). Sitra on ollut myös aktiivisesti mukana kehittämässä erilaisia PPP-alustoja ja yhteistyömalleja.</p> <p>Sitra on ollut tärkeä systeeminen toimija (esim. ennakointitiedon tuottajana, törmäyttäjänä, päätöksentekoon vaikuttajana) esimerkiksi kiertotalouden ja hyvinvointitiedon ekosysteemien kehittymisen taustalla (esim. Isaacus, Kiertotalous)</p>
Ekologinen ja sosiaalinen arvo talouden piiriin	<p>Ekologiset ja sosiaaliset arvot ovat nousseet vahvemmin esille elinkeinöelämässä ja politiikassa.</p> <p>On syntynyt konkreettisia esimerkkejä ja aloitteita ekologisesti ja sosiaalisesti kestävästä liiketoimintaratkaisuihin. Keskustelu yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä jossain määrin vahvistunut.</p> <p>Vaikuttavuusinvestoiminen on tuonut yhden hyvin potentiaalisen instrumentin ekologisten ja sosiaalisten arvojen edistämiseksi talouden keinoin.</p>	<p>Sitra on nostanut ekologisten ja sosiaalisten arvojen merkitystä esiin monin keinoin (esim. kokeilut, medianäkyvyys, koulutus) ja onnistunut vaikuttamaan aiheesta käsittelevän yhteiskunnallisen keskusteluun lisääntymiseen (esim. Kiertotalous-avainalueen osana järjestetty kansainvälinen World Circular Economy Forum).</p> <p>Sitra on ollut avainasemassa vaikuttavuusinvestoimisen edistämässä Suomessa. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden osalta Sitran rooli on ollut selvästi pienempi.</p>
Vaihtoehtoja talouden aineelliselle kasvulle	<p>Keskustelu erilaisista vaihtoehtoista on vahvistunut jossain määrin eri sidosryhmien piirissä. Toisaalta viime vuosien heikko talouskasvu on osaltaan fokusoinut keskustelua ”perinteiseen” (aineelliseen) talouskasvuun.</p> <p>Esimerkkejä konkreettisista vaihtoehtoista aineelliselle kasvulle nousseet esiin erityisesti kiertotalouden teemaan liittyen.</p>	<p>Sitra on nostanut esille erilaisia vaihtoehtoja mm. kestävästä talouspolitiikan koulutuksen, julkaisujen ja kokeilujen kautta. Sitran rooli keskustelun herättäjänä ja (ennakointi) tiedon tuottajana on tunnustettu ja arvostettu.</p> <p>Erityisesti Sitran roolia kiertotalouden edistämässä aineellisen kasvun vaihtoehtona pidetään tärkeänä.</p>
Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta	<p>Yhteisöllinen talous ja uudenlainen yrittäjyys (erit. jakamistalous, alustatalous) ovat käsitteinä yleistyneet ja keskustelu teemoista lisääntynyt. Yrittäjyyden ja palkkatyön yhdistämistä sekä itsensä työllistäjien asemaa on helpotettu lainsäädännöllisesti.</p> <p>Kokeilukulttuuri ja osallistavat toimintatavat ovat selvästi vahvistuneet, mikä on osaltaan auttanut tuomaan uusia toimijoita talouden piiriin.</p>	<p>Sitra on osaltaan edistänyt teemasta käytävää keskustelua, tuottanut ennakointitietoa sekä koontanut yhteen eri toimijoita. Sitra on myös vaikuttanut työmarkkinalainsäädännön kehitykseen vaikuttamalla suoraan päätöksentekijöihin tai epäsuorasti keskustelua herättämällä.</p> <p>Sitra on yksi tärkeimmistä kokeilukulttuuria edistäneistä toimijoista.</p>

Sitran vaikutusmekanismit

Systeemisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää useiden erilaisten vaikutusmekanismien tai -keinojen hyödyntämistä. Mielekkäät mekanismit vaihtelevat tavoitteiden, tilanteen ja kohteen mukaan. Tällaisiksi vaikutusmekanismeiksi olemme hahmottaneet seuraavat kuusi mekanismia, jotka sisältävät edelleen useita yksittäisiä toimintoja:

1. **“SENSE MAKING”** (uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi). Tärkeä perustekijä uusien ilmiöiden ja yhteiskunnallisten kysymysten jäsentämisessä ja suuntaamisessa sekä informaatiovaikuttamisessa. Toiminta pyritään perustamaan viimeispään käytettävissä olevaan tietoon.
2. **YHTEISKUNNALLISEN KESKUSTELUN KÄYNNISTÄMINEN JA TIETOISUUDEN LEVITTÄMINEN** (ml. koulu-tus). Liittyy läheisesti ”sense makingiin”. Uusien näkökulmien ja informaation tuominen keskusteluun on keskeinen tekijä yhteiskunnallisen muutoksen käynnistämisessä. Yhdessä muiden menetelmien kanssa vaikuttaa myös kulttuuriin arvostuksiin ja uskomuksiin ja tätä kautta toimintaan.

*Systeemisen muutoksen
aikaansaaminen edellyttää
useiden erilaisten
vaikutusmekanismien tai
-keinojen hyödyntämistä.*

3. **TÖRMÄYTTÄMINEN** (toimijoiden saaminen mukaan, vuorovaikutuksen fasilitoiminen ja ”aktiivinen jalkatyö”). Muutoksen aikaansaamiseksi, uusien ajatusten kehittämiseksi ja sitoutuneisuuden varmistamiseksi järjestelmän eri toimijat on saatava tavoitteelliseen vuorovaikutukseen keskenään. Muutos mahdollistuu, kun eri toimijoilla on jaettu näkemys tulevaisuuden suunnasta.

4. **KÄYTÄNNÖN KOKEILUT JA PILOITIT** uusien toimintamallien tunnistamiseksi ja testaamiseksi nopeasti. Tärkeä menetelmä kokemusten ja tiedon kerryttämiseksi uusista toimintamalleista, niistä oppimiseksi ja hyväksyttävyyden lisäämiseksi.

5. UUSIEN TOIMINTAMALLIEN LEVITTÄMINEN JA VAKIINNUTTAMINEN.

Muutos ei käynnisty, jos se jää kertaluonteisten hankkeiden varaan. Kokeilutoiminnan lisäksi tarvitaan erityisiä mekanismeja hyväksi todettujen mallien levittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi.

6. POLIITTISEN JA HALLINNOLLISEN PERUSTAN RAKENTAMINEN MUUTOKSILLE

(pääöksentekoon vaikuttaminen). Monet laajat muutokset edellyttävät poliittisia päätöksiä mm. poliittisten linjausten, säädösten muutosten tai rahoituksen muodossa. Näkökulma korostuu projekteissa, joissa kohteena on julkisen toiminnan kehittäminen.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu, miten eri vaikutusmekanismeja on hyödynnetty eri avainalueilla. Taulukko perustuu arviointitiimin tulkintaan. Yksittäisten avainalueiden ja projektien osalta analyysi ei ole yksiselitteinen. Taulukko antaa kuitenkin kokonaiskuvan Sitran toimintaan ja kuvastaa sitä, että Sitra on hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia mekanismeja Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -tavoitteen edistämiseksi.

TAULUKKO 4.

Eri vaikutusmekanismien hyödyntäminen esimerkiksi avainalueittain. x = mekanismeja hyödynnetty, xx = mekanismi hyvin olennaisessa osassa.

Projektit ja hankkeet (uusimmat ylipäinä)	Sense making	Yht.kun. keskust.	Törmäyttäminen	Kokeilut	Mallien vakiin.	Päät. Vaikutt.
Kohti kestävää hyvinvointia -visiotyö	xx	xx	xx	-	-	x
Työelämän taitekohdat	x	xx	x	x	xx	x
Kiertotalous	xx	xx	xx	xx	x	xx
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-	-	xx	xx	xx	-
SUUNTA-yhteistyö	xx	x	x	-	x	xx
Vaikuttavuus-investoiminen	xx	x	xx	xx	xx	x
Perustulokokeilu	xx	xx	x	xx	x	xx
Hiilineutraali teollisuus	x	xx	xx	xx	x	xx
Kestävän tal.pol. johtamiskoulutus	x	xx	xx	-	-	xx
Resurssiviisas alue	xx	x	x	xx	xx	xx
Hyvinvointia tiedosta	xx	xx	xx	xx	xx	x
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	x	x	x	xx	xx	xx
Teolliset symbioosit	x	x	xx	xx	xx	xx
Vihreän talouden ratkaisut	x	x	xx	x	x	xx
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	xx	x	x	xx	x	-
Julkishallinnon johtamisohjelma	x	-	x	xx	xx	xx
Energiaohjelma	x	xx	xx	xx	x	xx

Uusia teemoja ja aihealueita esiin nostettaessa korostuu tietoisuuden ja kiinnostuksen herättäminen aiheen ympärillä. Sitran tekemä ”sense making” pyrkii jäsentämään olemassa olevaa tietoa ja soveltamaan sitä yhteiskunnallisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. Tietoisuuden ja kiinnostuksen herättämiseen liittyy myös toimijoiden houkutteleva ”yhteiseen pöytään” niin tunnistamaan ongelmia kuin pohtimaan ratkaisuja niihin. Toimijat kerätään yhteen esimerkiksi ennakointityöpajoihin, joissa vuorovaikutuksen tuloksena rakennetaan yhteinen visio ja toimintaa ohjaava tavoite sekä piirretään tieläisiä tavoitteisiin pääsemiseksi. Sitra pyrkii myös aktiivisesti osallistumaan julkiseen keskusteluun ja sitä kautta lisäämään toimijoiden tietoisuutta uudesta aiheesta.

Sitra ei edistä systeemiä muutoksia yksin. Sitran yksi keskeinen vahvuus onkin vuorovaikutteisen toimijaverkoston rakentaminen ja toimijoiden houkutteleva yhteistyöhön. Toimijaverkoston rakentamista tukevat sekä Sitran olemassa olevat laajat ja kattavat verkostot yhteiskunnan eri sekto-

Pilotit puolestaan tukevat muutosten viemistä konkreettiseksi käytännön toiminnaksi. Pilottien myötä osaamistaso aihepiiristä kasvaa, mikä osaltaan tukee niin toimintamallien käyttöönottoa ja skaalaamista kuin uusien toimijoiden houkuttelevuudesta toimimaan valittujen teemojen hyväksi. Uusien toimijoiden mukaantulo tukee edelleen aiheen näkyvyyttä ja synnyttää kiinnostusta toimijoiden keskuudessa.

Toimintatapojen levittämisen ja skaalaamisen edellytyksenä on systemaattinen piloteista ja kokeiluista oppiminen. Tätä varten tulee olla systemaattisia ja strukturoituja tapoja kerätä tietoa kokeilujen hyödyistä ja onnistumisista. Sitralla on riippumattomana toimijana keskeinen rooli kokeiluihin liittyvien oppien levittämisessä.

Jotta uudet toimintatavat vakiintuisivat, tarvitaan riittävä osaamistaso, todennetut hyödyt uusista toimintatavoista sekä rahoitus ja resursointi pilottien jälkeen. Poliittiseen ja hallinnolliseen päätöksentekoon vaikuttaminen luo edellytyksiä systeemisten muutosten edistymiselle mm. rahoituksen, lainsäädännön ja uusien käytäntöjen myötä.

Sitran tekemä ”sense making” pyrkii jäsentämään olemassa olevaa tietoa ja soveltamaan sitä yhteiskunnallisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi.

reilla että sen riippumaton rooli. Sitran aktiivinen ”jalkatyö” ja toimijoiden törmäyttäminen ovat olennainen osa toimijaverkostojen rakentamista. Riippumattomana toimijana Sitralla on hyvä asema synnyttää luottamusta toimijoiden välille ja fasilitoida yhteisten tavoitteiden muodostumista yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja toimijaverkoston rakentaminen ovat edellytyksinä pilottien onnistumiselle.

Sitran vaikuttamisen kohteet

Sitra on toiminut avainalueillaan systeemisesti ja huomion laajasti eri ulottuvuuksia (toimijoita ja sektoreita), joihin se on pyrkinyt vaikuttamaan. Sitran systeeminen ja eri siilot ylittävä toimintatapa saa paljon positiivista palautetta eri sidosryhmiltä.

Seuraavassa on analysoitu lyhyesti Sitran roolia kunkin toimijaryhmän osalta. Sen yhteydessä on hyvä huomioda, että tarkastelu on tehty nimenomaan Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -tavoitteen näkökulmasta. Muiden tavoitteiden osalta kuva voi olla erilainen.

Politiikka

Politiikalla viitataan tässä erityisesti kansallisen tason poliittiseen päätöksentekoon (esim. poliitikat, puolueet). Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen on ollut

Sitra on toiminut avainalueillaan systemisesti ja huomioon laajasti eri ulottuvuuksia.

esillä lähes kaikissa tarkastelluissa avainalueissa ja se onkin perinteisesti ollut yksi Sitran vahvimmista toimintakentistä. Arvioinnin yhteydessä tunnistettiin useita konkreettisia esimerkkejä siitä, miten Sitra on edistänyt Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitetta nimenomaan poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamalla. Esimerkkeinä voidaan mainita mm. PPP-yhteistyöhön, perustulokokeiluun ja kiertotalouteen liittyvien toimenpiteiden saaminen mukaan hallitusohjelmaan. Sitra on siis selvästi onnistunut politiikan ulottuvuuteen vaikuttamisessa ja on selvää, että poliittisen legitimitetin saaminen on monen tavoitteen edistymisen ja systeemin muutoksen aikaansaamisen kannalta tärkeää. Toisaalta osa sidosryhmien edustajista myös kyseenalaistaa sen, tulisiko Sitran vaikuttaa niin suoraan poliittiseen päätöksentekoon. Jos kyllä, vaikuttaminen tulisi ainakin pyrkiä tekemään mahdollisimman läpinäkyvästi ja laajasti eri toimijoita ja näkemyksiä kuunnellen.

Hallinto

Hallinnolla tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. ministeriöitä, valtion virastoja ja laitoksia sekä kuntia ja kaupunkeja. Kyse on hyvin laajasta ja Sitran kannalta tärkeästä toimijakokonaisuudesta, jota Sitran on hyvä jatkossa analysoida yksityiskohtaisemmin. Hallintoon vaikuttaminen on ollut tärkeässä osassa suurimmassa osassa tarkasteluja avainalueita. Konkreettisia esimerkkejä ovat mm. resurssi- ja tietämyksen tiekartat ja kokeilut kaupungeissa sekä vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvä kiinnostuksen ja tietoisuuden levittä-

minen kunnissa. Sitra nähdään hallinnon näkökulmasta tärkeänä ja riippumattomana toimijana, jonka on esimerkiksi ministeriöitä, etujärjestöjä tai yksityisiä yrityksiä helpompi rakentaa poikkisektoraalista yhteistyötä ja luottamusta eri hallinnonalojen ja toimijoiden välillä.

Yksityinen sektori

Yksityinen sektori nousee esiin politiikan ja hallinnon jälkeen toiseksi vahvimpana ulottuvuutena. Arvioinnissa tunnistettiin useita esimerkkejä Sitran vaikutuksista yrityksiin, yrittäjiin tai laajemmin elinkeinoelämään. Tämä on toki luonnollista, sillä tässä arvioinnissa fokus on nimenomaan talouteen liittyvissä kysymyksissä. Kiertotalous, Hyvinvointia tiedosta, Hyvinvoinnin palveluoperaattori (Isaacus), Hiilineutraali teollisuus, Teolliset symbioosit ja Energiaohjelma ovat esimerkkejä avainalueista, joissa Sitra on onnistunut synnyttämään vaikutuksia suoraan yksityisen sektorin toimijoissa ja edistämään siten tavoiteltua vaikuttavuutta. Tämän ulottuvuuden osalta onkin nähtävissä muutos Sitran roolissa, sillä aiemmin Sitra pyrki vaikuttamaan yrityskenttään enemmän pääomasijoitustoiminnan kautta.

Toisaalta yksityisen sektorin toimijoihin vaikuttamisen osalta nähtiin myös paljon kehittämisen varaa, sillä Sitralla on loppujen lopuksi melko vähän sopivia työkaluja, joilla se voi vaikuttaa yrityksiin. Lisäksi kentällä on myös useita muita toimijoita (esim. Tekes, Finpro, kehittämissyhtiöt), jotka ovat usein Sitraa lähempänä yrityksiä ja siten paremmassa asemassa vaikuttavuuden näkökulmasta. Erityisesti pienempien yritysten ja

startupien osalta mielekkäämpi vaihtoehto Sitralle voi olla toimia epäsuoremmin muiden toimijoiden kautta. Vaikuttavuusinvestoiminen ja haastekilpailut nähdään mahdollisina työkaluina, joiden avulla Sitra voisi jatkossa edistää tavoitteitaan yksityisen sektorin toimijoihin vaikuttamalla.

Kolmas sektori

Kolmas sektori viittaa tässä yhteydessä järjestöihin (esim. sote-sektorin järjestöt), pois lukien työmarkkinajärjestöt. Kolmas sektori on politiikan ja hallinnon ulottuvuuteen verrattuna selvästi vähemmän esillä suoraan toiminnan kohteena (tarkastelluissa avain-

Kansalaisyhteiskunnan merkitys Sitran toiminnassa nähtiin tärkeänä tulevaisuudessa.

alueissa), eikä siihen liittyviä esimerkkejä Sitran vaikuttavuudesta noussut tämän arvioinnin osana yhtä selvästi esiin. Usein järjestöt ovatkin enemmän yhteistyökumppaneina kuin kohteena, johon Sitra pyrki suoraan vaikuttamaan. Esimerkkejä avainalueista, joissa järjestöjen rooli on merkittävä ovat mm. Vaikuttavuusinvestoimisen avainalue tai Vihreän talouden ratkaisut -avainalue, jonka yhteydessä Sitra oli mukana perustamassa Lähienergialiittoa alan kattojärjestöksi. Energiaohjelmassa ja Kiertotalous -avainalueessa järjestöt olivat tärkeitä yhteistyökumppaneita. Erätauko-hankkeessa Sitra pyrkii aktiivisemmin tuomaan järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden näkökulmaa mukaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Kansalaisyhteiskunta

Kolmannen sektorin tavoin kansalaisyhteiskunnan merkitys on ollut Sitran toiminnassa esillä epäsuoremmin. Tämän ulottuvuuden merkitys sekä tavoitteiden edistämässä että Sitran toiminnassa nähtiin tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Merkitys nostettiin esiin

sekä sidosryhmien että sitralaisten taholta. Esimerkiksi terveystiedon ekosysteemin osalta kansalaisten luottamus tiedon luovuttamiseen on koko ekosysteemin kehityksen kannalta tärkeä tekijä, jonka varmistamisessa Sitralle nähdään jatkossa tärkeä rooli. Lisäksi Sitralle voi olla tärkeä rooli kansalaisten osallisuuden parantamisessa. Uusimmissa avainalueissa kansalaisyhteiskunnan ulottuvuus onkin jo vahvemmin esillä. Hyviä esimerkkejä tästä ovat mm. Seuraava erä ja Resurssiviisas kansalainen, joissa pyritään aktiivisesti ja suoraan toimimaan kansalaisten, kuluttajien ja palveluiden käyttäjien kanssa. Lisäksi kokeilukulttuurin edistäminen ja kansalaisten osallistaminen mm. ideahakujen kautta on ollut esillä monissa avainalueissa.

Tiede ja tutkimus

Tiede ja tutkimus on ulottuvuutena sellainen, johon Sitra ei ole kovinkaan paljon pyrkinyt suoraan vaikuttamaan, vaikka Sitra onkin ollut rahoittamassa tai toteuttamassa useita selvityksiä ja tuottanut ennakoitintietoa eri aiheista. Lisäksi nostamalla esiin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun tärkeiksi katsomiaan teemoja, Sitra on epäsuorasti vaikuttanut tieteen ja tutkimuksen sisältöihin tai aiheisiin. Tutkimuksen rooli Sitran toiminnassa on kuitenkin välillinen ja ennemmin keino vaikuttaa muihin asioihin kuin niinkään ulottuvuus, johon Sitra pyrki suoraan vaikuttamaan. Työelämän taitekohdat -avainalue on tässä suhteessa poikkeus, sillä siinä Sitra oli mukana rahoittamassa ja kehittämässä NY Start Up -ohjelmaa, jossa tavoitteena oli edistää yrittäjyyttä korkeakouluissa. Sitran roolista tutkimuksen tekemisen ja rahoittamisen osalta on käyty organisaation sisäisiä keskusteluita ja myös tämän arvioinnin yhteydessä nousi esiin yksittäisiä kysymyksiä siitä, pitäisikö Sitralle olla aktiivisempi rooli tutkimuksen rahoittajana. Pidemmälle meneviä johtopäätöksiä ei tämän osalta voida kuitenkaan arvioinnin pohjalta tehdä.

Koulutusta ei tässä arvioinnissa tarkasteltu erikseen omana ulottuvuutenaan,

mutta sen merkitystä korostettiin joissakin sidosryhmähaastatteluissa. Sitralla voisi olla esim. nykyistä huomattavampi rooli myös koulutuksen käytäntöjen ja sisältöjen uudistamisessa.

Työmarkkinat

Työmarkkinoihin (työmarkkinajärjestöihin) vaikuttaminen on Sitran kokonaisuuden kannalta ollut melko pienessä roolissa, mutta esimerkiksi Työelämän taitekohdat- ja Perustulokokeilu-projekteissa työmarkkinoiden rooli on hyvin tärkeä. Sidosryhmähaastatteluissa nostettiin esiin Sitran rooli perinteisten työmarkkinatoimijoiden vastapainona ja uudistajana: riippumattomana toimijana Sitra voi nostaa keskusteluun uusia asioita ja edistää perinteisen järjestelmän muutosta.

Media

Media ja kulttuuri ovat ulottuvuutena haastava tarkastelukohde. Toisaalta median rooli tavoitteiden edistämässä näyttäytyy tieteen ja tutkimuksen tavoin enemmän välillisenä: media (sekä perinteinen media että sosiaalinen media) on lähinnä väline, jonka avulla pyritään vaikuttamaan muihin toimijoihin. Toisaalta Sitra pyrkii toisinaan vaikuttamaan suuremmin ja laajemmin mediassa käsiteltäviin asioihin. Lisäksi medianäkyvyys ja kansainvälinen tunnettuus ovat sellaisenaan tärkeitä tavoitteita monilla avainalueilla. Esimerkiksi kiertotalous ja perustulokokeilu ovat teemoja, joissa Sitra on onnistunut synnyttämään laajaa keskustelua ja saamaan näkyvyyttä myös kansainvälisesti. Riippu-

matta siitä, onko perustulo toimintamallina ja ratkaisuna kannatettava, on perustulokokeilu ja sen saama mediahuomio onnistunut selvästi lisäämään kokeiluista käytävää yhteiskunnallista keskustelua.

Teknologia

Teknologian ulottuvuudella tarkoitetaan tässä suoraa vaikuttamista teknologisiin ratkaisuihin. Sitran rooli tämän ulottuvuuden osalta on muuttunut: aiemmin Sitra oli pääomasijoittajan roolissa aktiivisempi myös uusien teknologisten ratkaisujen rahoittajana. Tällä hetkellä Sitraa pyrkii vain harvoin vaikuttamaan suoraan teknologisten ratkaisujen kehittämiseen, mutta toisaalta esimerkiksi Hyvinvoinnin palveluoperaattori (Isaacus) ja Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen (Palveluväylä) ovat esimerkkejä aiheista, joissa teknologiset ratkaisut näyttävät keskeistä roolia. Samoin uutena avainalueena käynnistynyt Resurssiviisas kansalainen on tässä suhteessa kiinnostava, sillä se toimii kansalaisten (käyttäjien), yritysten ja teknologisten ratkaisujen rajapinnassa.

Seuraavassa taulukossa on esitetty yhteenveto eri vaikuttamisen ulottuvuuksista (kohteista) ja niiden painotuksista Sitran avainalueilla. Kartoitus on suuntaa antava ja siihen liittyy paljon arviointitietoa omaa tulkintaa. Se kuitenkin havainnollistaa, että kokonaisuutena Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan varsin kattavasti eri toimijoihin ja edistämään siten laajojen systeemisten muutosten syntymistä. Suurin lisäarvo syntyykin silloin, kun Sitra kykenee tuomaan yhteen eri toimijat ja sidosryhmät.

TAULUKKO 5.

Vaikuttamisen kohteet eri avainalueilla (- = ei fokuksessa, + = mukana jossain määrin, ++ = erityinen / ensisijainen fokus). Huom. taulukossa ei kuvata toteutuneita vaikutuksia, vaan ulottuvuuden roolia avainalueen osana.

Projektit ja hankkeet	Politiikka	Hallinto	Koimas sektori	Kansalaiset	Yksit. sektori	Tiede, tutkimus	Työmarkkinat	Media	Teknologia
Julkisen sektorin johtaminen	++	++	-	-	-	-	-	-	-
Resurssiviisas kansalainen	-	-	-	++	++	-	-	-	++
Kohti kestävää hyvinvointia; Seuraava erä	+	+	++	++	+	+	+	++	-
Työelämän taitekohdat	++	++	+	+	+	++	++	-	-
Kiertotalous	++	++	++	+	++	+	-	++	+
Isaacus	+	++	+	+	++	+	-	-	++
SUUNTA-yhteistyö	++	++	-	-	+	-	-	-	-
Vaikuttavuusinvestoiminen	++	++	++	+	++	-	+	-	-
Perustulokeilu	++	++	+	+	-	+	++	++	-
Hiilineutraali teollisuus	+	+	-		++	+	-	-	+
Aktiivinen kansalainen	+	++	++	++	+	-	-	-	-
Kestävän tal.pol. johtamiskoulutus	++	++	++	-	-	+	+	+	-
Resurssiviisas alue	+	++	+	+	+	+	-	+	+
Hyvinvointia tiedosta	++	++	+	+	++	+	-	+	++
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	++	++	-	+	+	-	-	-	++
Teolliset symbioosit	++	++	-	-	++	-	-	-	-
Vihreän talouden ratkaisut	+	++	++	+	++	+	-	-	+
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	-	-	-	+	++	+	-	+	+
Johtaminen	+	++	+		-	-	++	-	+
Energiaohjelma	++	++	++	+	++	+	-	+	+





Johtopäätökset ja suositukset

Sitran toiminnan arviointi Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuusalueella osoittautui odotetun haastavaksi tehtäväksi. Yhtäältä tämä johtuu Sitran tulevaisuussuuntautuneisuudesta: uutta luovia ja ainutkertaisia projekteja on vaikea verrata toisiinsa tai muihin hankkeisiin vaikuttavuuden arvioimiseksi. Sitralla on ollut selkeä kontribuutio esim. vaikuttavuusinvestoimisen edistymiseen Suomessa, mutta sen lopulliset vaikutukset

Sitran voi nähdä eräänlaisena "katalysaattorina" tai muutosajurina, joka nostaa erilaisia näkökulmia ja aiheita keskusteluun, vie uusia aloitteita eteenpäin sekä tukee ja aloittaa kokeiluita.

talouden uudistumisen kannalta jäävät vielä nähtäväksi. Toisaalta Sitran vaikuttaminen on systeemistä, mikä tarkoittaa sitä, että se on ensisijaisesti vaikuttamista muiden toimijoiden toimintatapoihin ja niiden uudistamiseen. Muutosten aikaansääminen ei riipu ainoastaan Sitrasta, vaan pitkälti muista toimijoista ja niiden halusta ja kyvystä muuttaa toimintaansa. Sitra on yksi toimija laajassa kokonaisuudessa. Sitran voikin nähdä eräänlaisena "katalysaattorina" tai muutosajurina, joka nostaa erilaisia näkökulmia ja aiheita keskusteluun, vie uusia aloitteita eteenpäin, sekä tukee ja aloittaa kokeiluita. Sitran vaikuttaminen on usein sitä, että erilaiset yhteiskunnalliset toimijat yksittäisistä kansalaisista virkamiehiin,

poliittikkoihin ja yritysten ja järjestöjen edustajiin alkavat ajatella ja toimia uudella tavalla. Lisäksi Sitran toiminnan vaikutukset ovat pitkiä ja vaikuttavuus todennettavissa vasta useiden vuosien kuluttua.

Sitrassa on pohdittu runsaasti vaikuttavuutta, sen rakentumista ja mittaamista sekä tunnistettu vaikuttavuuden mekanismeja ja asetettu seurantamittareita toiminnan hyötyjen ja vaikutusten arvioimiseksi. Sitra myös tuottaa varsin aktiivisesti ja laaja-alaisesti tietoa vaikutuksistaan ja teettää ulkopuolisia arvioita esimerkiksi toteutettujen kokeilujen vaikutuksista. Tätä arviointia toteutettaessa lähtökohdat ja lähtötiedot arvioinnille olivat siis jo olemassa. Arvioinnin tehtävänä olikin pohtia, syventää, todentaa ja kehittää edelleen niitä tapoja ja menetelmiä, joilla Sitra toimintaansa seuraa ja arvioi, erityisenä näkökulmana systeeminen vaikuttaminen monimutkaisissa toimijakokonaisuuksissa.

Näkemyksemme mukaan arviointiin valittu systeeminen lähestymistapa sekä tunnistetut vaikutusmekanismit ja ulottuvuudet auttavat jäsentämään ja ymmärtämään Sitran vaikuttavuutta. Lisäksi arvioinnissa on ollut mahdollista tunnistaa esimerkiksi vaikutusketjuista ja Sitran roolista systeemisten muutosten edistäjänä. Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi on aihealueena kuitenkin niin laaja ja monitahoinen, että täysin aukotonta ja kattavaa kuvaa tavoitteiden edistymisestä ja Sitran erityisestä kontribuutiosta ei ole ollut mahdollista rakentaa. Suosituksissa olemme nostaneet esiin myös yksityiskohtaisia ehdotuksia siitä, miten Sitran arvioitavuutta voitaisiin jatkossa edelleen parantaa. Nämä liittyvät paljolti Sitran toiminnan temaattiseen jäsentämiseen, toiminnan operationalisointiin ja avainalueiden välisiin sidoksiin.

Johtopäätökset

Strategiset valinnat

Onko tavoitteiden asettaminen onnistunut ja valinnat oikeita suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen?

Sitran tekemät strategiset valinnat ja päätökset siitä, mihin asioihin se pyrkii vaikuttamaan (”Sitran mentävän aukon tunnistaminen”) sekä kysymys ajoituksesta (”mahdollisuuksien ikkunan avautuminen”) ovat keskeisiä tekijöitä Sitran vaikuttavuuden kannalta. Arviointi on useassa yhteydessä korostanut Sitran tekemien valintojen merkitystä sen toiminnan vaikuttavuuteen. Tärkeimmät kysymykset liittyvät siihen, millaisia aihealueita ja niihin liittyviä tavoitteita Sitra strategiatyössään päätyy valitsemaan, millaisin keinoin ja panostuksin näitä lähde-tään ratkaisemaan ja ketkä tai mitkä tahot valikoituvat kumppaneiksi vaikuttamiseen, kokeiluun ja kehittämistyöhön. Näiden myötä muotoutuvat keskeiset reunaehdot sille, kuinka Sitran avainalueet voivat onnistua ja mihin ne voivat johtaa.

Edelliseen liittyen, kokonaisvaikuttavuuden edistämässä korostuu Sitran ennakointi-, strategia- ja valmistelutyön merkitys. Onnistuakseen Sitran tulee pystyä

Sitran valitsemat aihealueet nähdään tärkeinä ja siksi Sitraan kohdistuu paljon odotuksia niiden edistämiseksi.

ajoissa tunnistamaan relevantteja haasteita, niihin liittyviä hyviä toimintamalleja ja soveltuvia kumppaneita sekä arvioimaan toimenpiteiden oikea ajoitus. Arvioinnin havaintojen perusteella Sitra on onnistunut tässä hyvin. Vaikka muutoshankkeiden ajoitus ei olisi aina onnistunut täydellisesti,

on Sitra kyennyt myös refleктоimaan valintojaan ja yrittämään rohkeasti uudelleen yhteiskunnallisen tilanteen muututtua. Sitran valitsemat tavoitteet (eri tasoilla), ajoitukset toiminnalle sekä valitut keinot niiden edistämiseksi on koettu relevanteiksi suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Sitran katsotaan pääsääntöisesti tekevän oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Sitran valitsemat aihealueet nähdään tärkeinä ja siksi Sitraan kohdistuu paljon odotuksia niiden edistämiseksi. Toinen valintojen kannalta keskeinen vaihe liittyy Sitran irtautumiseen käynnistämistään avainalueista ja hankkeista: kuinka varmistetaan, että käynnistetyille hankkeille on soveltuvat ja sitoutuneet omistajat, jotka ovat valmiita ja kykeneviä toiminnan vakiinnuttamiseen ja edelleen kehittämiseen. Toisin sanoen, millä perusteilla tehdään valinnat irtautumisesta ja avainalueiden päättämisestä. Tähänkin liittyvät keskeiset edellytykset rakentuvat prosessin edellisissä vaiheissa: onnistuneissa strategisissa valinnoissa ja kokeiluissa.

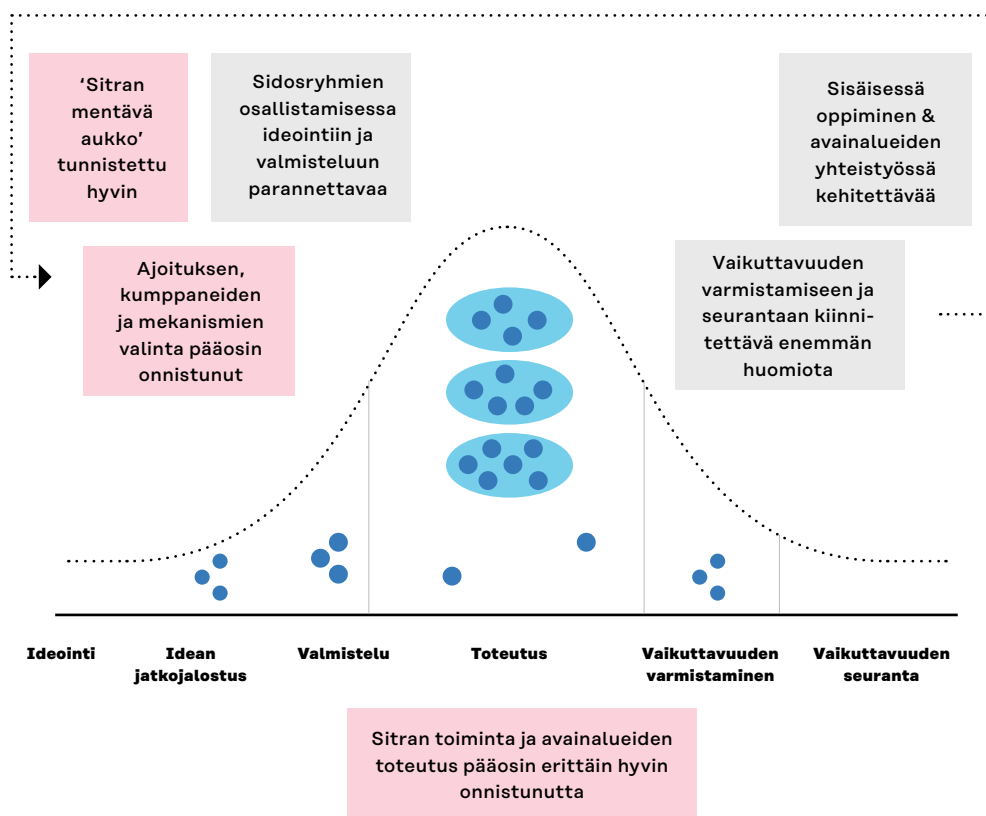
Vaikka Sitra onkin onnistunut valinnoissaan pääosin hyvin, jatkossa valintojen merkitykseen ja valintojen tekemisen prosessiin on syytä kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Kehittämiskohteina on noussut esiin entistä parempi perehtyminen ja linkittyminen muihin meneillään oleviin toimintoihin ja sidosryhmien laajempi kuuleminen valintoja tehtäessä. Nämä nousivat esiin myös edellisissä arvioinneissa. Vuoden 2002 arvioinnissa todettiin, että ”Sitran pitäisi ilmoittaa aikeistaan muille toimijoille riittävän ajoissa, niin että nämä ehtivät ottaa hoitaakseen sen tehtäviä silloin, kun tämä on toivottavaa.”¹¹⁴ Vuoden 2011 arvioinnissa puolestaan todettiin, että ”ajoituksen ja työnjaon vahvistamiseksi on tarpeen käydä tiiviimpää vuoropuhelua myös innovaatiojärjestelmän toimijoiden kanssa.”¹¹⁵ Nämä havainnot ovat edelleen

114 Vihko, R. ym. (2002). Sitran arviointi 2002. Sitran raportteja 26.

115 Ramboll (2011). Yhteiskunnallisen muutoksen tekijyydestä ja näkiyydestä: Sitran arviointi 2002-2011.

KUVIO 12.

Vaikuttavuuden rakentumisen hankkeissa. Alkuperäinen kuvio Sitran oma näkemys. Harmaalla värillä kuvattu arviointitiimin arvioijien näkemys kehittämiskohteista. Vaaleanpunaisella kuvattu näkemys onnistumisista.



relevantteja, joskin kehitystä tässä suhteessa on myös tapahtunut.

Monet Sitran avauksista ovat haastavia, rohkeita ja kunnianhimoisia. Muun muassa perustulokokeilu, kiertotalous ja vaikuttavuusinvestoiminen ovat esimerkkejä radikaalista, taloutta uudistavasta ajattelusta, joka sekä muuttaa perinteisiä tapoja tarkastella asioita, että vie niitä konkreettisesti eteenpäin. Toisaalta Sitra voisi toimia joissakin tapauksissa vieläkin rohkeammin. Esimerkiksi julkisen sektorin johtamiseen liittyvät avaukset eivät välttämättä kaikilta osin tuo merkittävästi uusia näkökulmia, vaan pikemmin vahvistavat olemassa olevia ajatuksia uudistustarpeista. Sitran suurin lisäarvo vaikuttaisi syntyvän kunnianhimoisten, laajojen, poikkisektoraalisten ja systeemisten haasteiden parissa, joihin mulla toimijoilla ei ole realistisia mahdollisuuksia paneutua. Sitran uskottavuus, asiantuntemus, ainutlaatuiset verkostot ja riippumaton asema tuovat Sitralle tähän ainutlaatuiset edellytykset jatkossakin.

Edistääkö projektien kokonaisuus tavoiteltua vaikuttavuutta?

Käynnistetyt avainalueet ovat selkeästi saaneet aikaan vaikutuksia ja saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita. Eri avainalueet saattavat myös muodostaa laajempia kokonaisuuksia ja työtä niiden rajapintojen tunnistamiseksi on tehty. Tästä on hyviä esimerkkejä liittyen muun muassa liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen. SUUNTA-yhteistyössä kehitettiin uutta PPP-yhteistyön toimintamallien liiketoimintaekosysteemien kehittämiseksi samalla kun Hyvinvointia tiedosta -avainalueella edistettiin biopankkitoimintaa ja genomitiedon hyödyntämistä sekä terveysalan ekosysteemin rakentumista (esim. Health Tuesday). Parhaillaan käynnissä oleva Hyvinvoinnin palveluoperaattori -avainalueella puolestaan valmistellaan hyvinkin konkreettisella tasolla teknologista alustaa (Isaacus-palveluoperaattoria), joka parhaimmillaan voi toimia merkittävänä tekijänä koko terveysalan ekosysteemin kehityksessä. Samankaltainen

*Sitran eri vaikuttavuuden kohteita
tarkasteltaessa selkeimmät ja
konkreettisimmat tulokset ovat nähtävissä
politiikan ja hallinnon piirissä.*

toimiva kokonaisuus on tunnistettavissa myös kiertotalouden osalta.

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoite muodostuu sisällöllisesti useista avainalueista ja projekteista, jotka ovat hyvin itsenäisiä ja joiden toteutumisista seurataan pääosin yksittäisen avainalueen ja projektin tasolla. Haastatteluiden perusteella avainalueet ja projektit, joiden tavoitteet ovat usein varsin konkreettisia ja käytännönläheisiä, koetaan irrallisiksi suhteessa visiossa asetettuihin päämääriin. Esimerkiksi tässä arvioinnissa tarkastellut neljä sisältöaluetta ovat arvioinnin perusteella varsin yleisiä ”sateenvarjoja”, eivätkä toimintaa kokoavia ja jäsentäviä kokonaisuuksia. Tämä johtaa puolestaan siihen, että yksittäisillä avainalueilla on vain vähän keskinäisiä kytkeitä, ja niiden sidos Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -tavoitteeseen jää löyhäksi. Toisin sanoen Sitrassa on onnistuttu rakentamaan toimivia ja kokonaisvaltaisia kokonaisuuksia (esim. ekosysteemien kehittämisen osalta), mutta tätä tulisi jatkossa tehdä vielä systemaattisemmin ja tehdä kokonaisuudet paremmin näkyviksi sekä Sitran sisällä että sidosryhmille.

Osaltaan kokonaisuuden vaikuttavuuden haasteisiin liittyy myös Sitran käyttämä vaikuttavuusprosessi sekä toiminnan tasoja kuvaava terminologia, joka poikkeaa tavanomaisesta. Niinpä esimerkiksi hankkeiden tai ohjelmien sijaan puhutaan avainalueista ja tulosten sijaan käyttöönottotavoitteista, mikä saattaa ulkopuolisille vaikeuttaa Sitran toiminnan ymmärtämistä. Myös Sitran avainalueiden loppuraporteissa kuvataan projektitavoitteita, käyttöönottotavoitteita ja

vaikuttavuustavoitteita toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, vaikka ne sisältävät päällekkäisiä elementtejä. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että samoja vaikutuksia voidaan kuvata useaan otteeseen. Terminologian selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen saattaisi jo sellaisenaan kirkastaa tavoitteenasettelua ja sen operationalisointia ja näin ollen myös vaikutusten saavuttamista.

Monet eritasoiset tavoitteet vaikeuttavat syntyneiden vaikutusten arviointia, erityisesti systeemisten ja laaja-alaisisten kokonaisuuksien osalta. Tämä ilmenee muun muassa siten, että eri avainalueilla ja projekteissa toimivien henkilöiden on vaikea mieltää hankkeensa kontribuutiota Sitran kokonaisuuteen ja muihin rinnakkaisprojekteihin ja avainalueisiin. Kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa, mistä luultavasti johtuu myös se, että avainalueiden ja projektien tuottamat seuranta- ja arviointiaineistot linkittyvät vain väljästi laajempien tavoitteiden saavuttamiseen. Samoista syistä Sitran tehtävien ja kontribuution tunnistaminen on haastavaa myös sidosryhmille. Sidosryhmien on vaikea asemoida omaa rooliaan suhteessa Sitraan, koska kokonaisuus näyttyy hajanaisena ja kiinnittyminen tapahtuu pikemminkin yksittäisiin projekteihin kuin laajempiin kokonaisuuksiin – vaikka yleisistä tavoitteista voikin vallita yksimielisyys. Kokonaisuuden hahmottaminen, sen läpinäkyväksi tekeminen ja sen viestintä ovat erityisen perusteltua siksi, että Sitran toiminnan vaikutukset syntyvät systeemisesti eri avainalueiden ja niihin liittyneiden toimijoiden yhteistyönä ja muiden toimijoiden toiminnan kautta.

Avainalueiden ja projektien toteuttamisessa on perusteltua sekä pyrkiä niiden itsesäätelyyn ja organisoitumiseen että toisaalta selkeyttää eri avainalueiden keskinäistä strategista tavoitteellisuutta ja ohjausta. Tavoitteiden ja sisältöalueiden selkeämpi jäsentäminen sekä Sitran sisällä että sidosryhmien suuntaan saattaisi lisätä vaikuttavuutta varsinkin, koska sisältöalueiden sisällä tavoitteet elävät tai ovat hankalasti määriteltävissä.

Kontribuutio

Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteen toteutumista? Millaisten polkujen ja mekanismien, toimintamallien ja kumppanuuksien välityksellä vaikuttavuus on syntynyt?

Sitra hyödyntää monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja ja pyrkii vaikuttamaan moniin eri toimijoihin vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Tämä on tärkeää, sillä järjestelmämuutos edellyttää samanaikaista vaikuttamista useisiin järjestelmän osatekijöihin ja toimijoihin. Arvioinnissa tunnistettiin Sitran seuraavat kuusi keskeistä vaikutusmekanismia:

- **“Sense making”** (esim. vaikuttavuusinvestoimisen, PPP-yhteistyön ja kiertotalouden mallien kehittäminen, sanoittaminen ja jäsentäminen)
- **Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen** (esim. perustulokokeiluun, työn murrokseen, kiertotalouteen ja kokeiluihin liittyen)
- **Törmäyttäminen** (esim. terveystiedon ja kiertotalouden ekosysteemin kehittäminen, kokeilut ja haastekilpailut useissa avainalueissa)
- **Käytännön kokeilut ja pilotit** (esim. vaikuttavuusinvestoimisen kokeilut, perustulokokeilu, alueelliset resurssivii-sauden kokeilut)
- **Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen** (esim. tulosperusteiset rahoitusopimukset osana vaikuttavuusinvestoimista)

- **Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille** (esim. hallitusohjelmiin vaikuttaminen perustuloon ja kiertotalouteen liittyen; vaikuttaminen vaikuttavuusinvestoimisen edistämiseen kunnissa ja kaupungeissa)

Sitran eri vaikuttavuuden kohteita (ulottuvuuksia) tarkasteltaessa selkeimmät ja konkreettisimmat tulokset ovat nähtävissä politiikan ja hallinnon piirissä (esim. vaikuttaminen hallitusohjelmaan perustulokokeilun ja kiertotalouden osalta). Monipuolisesti eri toimijoihin vaikuttamiseen on syytä kiinnittää jatkossa yhä enemmän huomiota. Erityisesti kansalaisyhteiskunnan (kuluttajat, kansalaiset ja käyttäjät) ja yritysten kautta tapahtuvan vaikuttamistyön merkityksen uskotaan kasvavan ja Sitralla nähdään olevan tässä nykyistä enemmänkin vaikuttamismahdollisuuksia. Yritysten osalta Sitran rooli ei arvioinnin perusteella ole kuitenkaan täysin selkeä ja yhteistyössä mm. Tekesin, kehittämissyhtiöiden ja yrityskiihdyttämöiden kanssa on edelleen kehitettävää. Sitran rooli ja keinot yrityksiin vaikuttamiseksi ovatkin selvästi muita mainittuja toimijoita etäisempiä. Sitran tulisikin jatkossa pohtia, milloin se toimii suoraan yritysten kanssa ja milloin on järkevämpi tehdä yhteistyötä lähempänä yrityskenttää toimivien toimijoiden kanssa. Jälkimmäinen strategia vaikuttaisi tämän arvioinnin perusteella mielekkäämmältä useimmissa tapauksissa, joskaan aineisto ei riitä pidemmälle menevien johtopäätöksien tekemiseen.

Mikä on ollut Sitran rooli systeemisten muutosten ja uudistusten edistämisessä?

Sitran erityisenä ansiona on sen systeeminen lähestymistapa yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Sitra on huomionnut laajasti erilaiset järjestelmän toimijat ja vaikuttanut niihin monipuolisesti erilaisten mekanismien kautta. Toteutusta voi pitää näiltä osin onnistuneena. Sitra hyödyntää tyypillisesti

monia erilaisia keinoja ja lähestymistapoja systeemisten muutosten aikaan saamiseksi. Yhdessä eri mekanismit ovat edistäneet muutosten syntymistä, nopeutumista ja vahvistumista. Sitra kykenee toimimaan systeemisesti ja nopeasti reagoiden tavalla, joka ei ole muille toimijoille mahdollista. Tämä on tärkeä osa Sitran ainutlaatuisuutta Suomessa. Hyvä esimerkki tästä on mm. Sitran toiminta Kiertotalous-avainalueella, jossa se on vaikuttanut poliittiseen päätöksentekoon (kiertotalous hallitusohjelmassa),

Sitra kykenee toimimaan systeemisesti ja nopeasti.

yksityiseen sektoriin (kiertotalouden ekosysteemien rakentaminen ja kokeilut), yhteiskunnalliseen keskusteluun ja mediaan (esim. kansainvälisen kiertotalouden foorumin tuoman näkyvyyden kautta).

Sitran toiminnan kautta syntyvät vaikutukset toteutuvat pitkän ajan kuluessa, ovat luonteeltaan epäsuoria ja useiden toimijoiden yhteistyön tulosta. Näin ollen Sitran aikaansaamat vaikutukset ovat usein vaikeasti todennettavissa. Sitran rooli ja vaikutusmekanismit tavoitteiden edistämässä ovat kuitenkin selvästi tunnistettavissa. Sitra voi edistää vaikuttavuutta usein erilaisin tavoin, kuten esimerkiksi muotoilemalla hallinnolliseen päätöksentekoon konkreettisia

toimintamalleja, herättämällä yhteiskunnallista keskustelua, vaikuttamalla poliittisiin päätöksiin, verkostoimalla toimijoita, tukemalla yhteisten tavoitteiden muotoilua, sekä tukemalla pilottitoimintaa ja uusien institutioiden rakenteiden syntymistä.

Vaikuttavuustavoitteen edistyminen

Missä määrin vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut kehitystä ja millaisen (muun kuin Sitran) toiminnan seurauksena? Miltä onnistuminen näyttää, Suomessa ja kansainvälisesti? Millaisia toimia ja edellytyksiä tarvitaan jatkossa kestäväen hyvinvoinnin edistämiseksi?

Arvioinnissa tarkastelluissa vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut selvää kehitystä. Kiertotalous, kokeilut ja vaikuttavuusinvestoiminen ovat esimerkkejä alueista, joissa on tapahtunut konkreettista muutosta yhteiskunnan eri tasoilla ja ulottuvuuksissa (kts. yllä). Ne ovat myös sisältöalueita, joissa Suomi on ollut kansainvälisesti esillä yhtenä edelläkävijämaana. Vaikka kyse on monien toimijoiden toiminnan seurauksena tapahtuneesta kehityksestä, on arvioinnin perusteella Sitralla ollut tärkeä rooli kaikissa näissä sisältöalueissa. Näyttäisikin siltä, että Sitra on onnistunut tunnistamaan sisältöalueita, joissa on sopiva ”ikkuna” kehitykselle, ja joissa Sitra voi toimia tärkeänä muutosajurina. Jatkossa haasteena on varmistaa, että kehitys sisältöalueilla jatkuu järjestelmän eri ulottuvuuksissa – myös ilman Sitran aktiivista roolia.

Suosituks

Seuraavassa on esitetty arviointitiimin suositukset liittyen Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseen ja Sitran strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Suosituk- sissa on keskitytty Sitran rooliin. Yleisempiä eri sisältöalueisiin liittyviä kehittämistarpeita on kuvattu aiemmin raportissa.

Suosituks

Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseen

SUOSITUS 1:

Sitran tulisi jatkaa työtään talou- den uudistamiseksi keskittymällä kunnianhimoisiin, poikkisektoraali- siin ja systeemiin ongelmiin

Sitra pystyy ainutlaatuisen asemansa, osaa- misensa ja verkostojensa myötä pureutu- maan muita toimijoita paremmin haastaviin, poikkisektoraalisiin ja systeemiin yhteis- kunnallisiin kysymyksiin. Sitä kautta syntyy myös Sitran suurin lisäarvo. Ekosysteemien rakentaminen, talouden uudet muodot (esim. jakamistalous), työmarkkinoiden kehittäminen ja uudenlaiset investoimisen ja yrittäjyyden muodot ovat edelleen teemoja, joiden edistämiseksi tarvitaan Sitran kaltaista toimijaa. Käytännössä tämä ei tarkoita suuria muutoksia Sitran nykyiseen toimintaan tai kustannuksiin, mutta painopisteen keskittä- minen yhä haastavampiin ja kunnianhimois-empiin tavoitteisiin on arvioinnin näkökul- masta perusteltua.

SUOSITUS 2:

Sitran tulisi entisestään monipuo- listaa vaikutusmekanismejaan Talous uudistavaksi ja yhteisöllis- seksi -vaikuttavuustavoitteen edis- tämiseksi

Sitra on jo tähän mennessä hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanis- meja ja pyrkinyt vaikuttamaan eri ulottu- vuuksiin. Sitran vahvuudet näyttäisivät kuitenkin olleen erityisesti päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikutta- misessa. Tarkastelujaksolla (2010-luvulla) Sitran toiminnan painopiste on siirtynyt aiempaa enemmän myös ”ruohonjuurita- solle” yritysten ja kansalaisyhteiskunnan suurtaan (esim. kiertotalouden ja resurssivii- sauden teemoissa) sekä kokeilukulttuurin edistämiseen. Tämä suuntaus on arvioinnin perusteella kannatettavaa ja sitä tulee edel- leen vahvistaa. Käytännössä tämä tarkoitta- nee tähän liittyvien Sitran prosessien ja osaamisen vahvistamista ja uusien toiminta- tapojen ennakkoluulotonta kokeilua eri avainalueilla. Sitra voisi ottaa aiempaa aktiivisemmän roolin uudenlaisten lähesty- mistapojen (esim. kokeilujen, fasilitoinnin) osaamisen vahvistamisessa myös sidosryh- mien keskuudessa.

SUOSITUS 3:

Sitran tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota avainalueiden (valintojen) valmistelun avoimuus- teen ja osallistavuuteen

Yhä haastavampien ja kunnianhimoisempien tavoitteiden asettaminen on arvioinnin näkökulmasta perusteltua.

Sitran roolissa erityisesti huomiota tulisi kiinnittää nykyistä enemmän avainalueiden valmistelun, suunnittelun ja valintojen avoimuuteen ja vuoropuheluun eri sidosryh- mien kanssa jo ennen avainalueiden käynnis- tymistä. Vaikuttavuuden edistämiseksi Sitran tulisi tehdä valintansa (”Sitran tunnistamat

aukot”) avoimemmin näkyviksi eri sidosryhmille, jotta ne kykenevät myös suuntaamaan toimintaansa suhteessa Sitraan ja edistämään Sitran tunnistamia tavoitteita parhaiksi katsomallaan tavalla. Samalla Sitran tulisi kuitenkin säilyttää roolinsa uusien avausten käynnistämässä. Yksi konkreettinen toimenpide tähän liittyen olisi esimerkiksi Sitran oman strategian avaaminen ja julkistaminen sidosryhmille.

Suosituksien Sitran strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan

SUOSITUS 4:

Sitran tulisi linkittää avainalueiden tavoitteet vahvemmin *Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi* -vaikutavuustavoitteeseen

Käytännössä tavoitteiden linkitys tarkoittaa esimerkiksi tässä arviointiraportissa kuvattujen sisältöalueiden (esim. Elinvoimaa yhteistoiminnallisesta taloudesta) tavoitteiden selkeyttämistä ja niiden strategisen ohjauksen vahvistamista. Käytännössä tämä edellyttää, että yksittäiset avainalueet ja niiden tavoitteet kytketään vahvemmin Sitran visioon sisältöalueiden konkreettisempien tavoitteiden kautta. Tämä työ on jo aloitettu arvioinnin aikana ja sitä tulee edelleen jatkaa. Jatkossa se edellyttää myös tavoitteiden tehokkaampaa jalkauttamista ja kommunikointia Sitran sisällä. Suositus liittyy olennaisesti myös suositukseen 3 eli sisältöalueiden tavoitteet tulisi kommunikoida selkeämmin myös eri sidosryhmille.

SUOSITUS 5:

Sitran tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota avainalueiden ”exitien” seurantaan ja toimintamallien vakiinnuttamiseen

Kaikissa Sitran avainalueissa on mietitty alusta asti ”exitit”, joita avainalueen pohjalta halutaan syntyvän. Tämä on hyvä käytäntö ja esimerkki hyvästä projektitoiminnasta. Arvioinnin yhteydessä nousi kuitenkin useampaan kertaan esiin havainto siitä, että Sitran exitit ovat usein varsin jyrkkiä ja nopeita eikä niitä aina suunnitella yhdessä sidosryhmien kanssa. Selvät exitit ja irtautumiset toiminnasta ovat arvioinnin näkökulmasta edelleen perusteltuja ja tärkeä osa Sitran vaikuttavuutta (eli keino saada muut toimijat edistämään tavoitteita), mutta jatkossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota exitien jälkihoitoon eli siihen, että varmistetaan toimintamallien vakiintuminen ja etenemisen edellytykset sekä seurataan systemaattisemmin sitä, miten tavoitteet exitien jälkeen etenevät. Käytännössä tämä tarkoittaa seurantamittareiden kehittämistä ja avainalueiden päättymisen loiventamista. Voisiko Sitra esimerkiksi jatkaa avainalueiden edistämistä kevyemmin, vaikka avainalueen varsinainen toiminta olisi jo päättynyt onnistuneeseen exitiin? Hyvä esimerkki tästä on esimerkiksi vaikuttavuusinvestoinnin avainalue, jota päätettiin jatkaa, kun todettiin, että Sitraa tarvitaan edelleen aiheen edistämiseksi. Vastaavaa kriittistä tarkastelua tulisi jatkossa tehdä kaikissa avainalueissa yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Toinen vaihtoehto voisi olla uusien avainalueiden selvempi linkitys aikaisempiin avainalueisiin (esimerkiksi Resurssiviisas kansalainen -avainalue, jotka jatkoi Resurssiviisas alue -avainalueen työtä uudella tulokulmalla).

SUOSITUS 6:

Sitran tulisi kehittää edelleen avainalueiden välistä yhteistyötä ja sisäistä oppimista

Sitran rooli systeemisten ongelmien ratkaisemisessa edellyttää, että Sitran sisällä eri avainalueet tekevät tiivistä yhteistyötä. Avainalueiden välisestä yhteistyöstä ja oppimisesta on olemassa myös hyviä esimerkkejä, mutta sen systematisoinnille ja vahvistamiselle nähdään selvää tarvetta. Avainalueiden vahvempi kytkentä vision eri tavoitteisiin luultavasti osaltaan helpottaisi yhteistyöpaikkojen tunnistamista, mutta käytännössä tarvitaan mitä ilmeisemmin myös tiedonvaihdon ja osaamisen kehittämisen foorumien vahvistamista Sitrassa, sekä riittävää resursointia osaamisen vahvistamiseen ja levittämiseen.

SUOSITUS 7:

Sitran tulisi kehittää vaikuttavuuden seuranta selkeyttämällä ja yhdenmukaistamalla tavoitehierarkiaa ja terminologiaa

Sitran sisäistä vaikuttavuuden seuranta tulisi kehittää tavoitehierarkiaa selkeyttämällä ja seuranta yhdenmukaistamalla. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää mm. edellä mainittuun exitien jälkeiseen seurantaan ja raportoinnin yhdenmukaisuuteen (esimerkiksi raporttien perusteella on suuria eroja avainalueiden välillä siinä millä tasolla käyttöönottotavoitteet määritellään). Lisäksi suosittelemme terminologian yhdenmukaistamista vallitsevan arviointiterminologian kanssa, sillä se helpottaisi kommunikointia Sitran ulkopuolelle ja auttaisi parantamaan Sitran arvioitavuutta. Esimerkiksi ”tahtotila” ja ”käyttöönottotavoitteet” ovat termejä, jotka avautuvat huonosti ulkopuolisille.



Lähteet

Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.

Djellal, F. and Gallouj, F. (2010) The Innovation gap and the performance gap in the service economies: a problem for public policy. In Gallouj, F. and Djellal, F. (Eds.), *The Handbook of Innovation in Services. A Multi-disciplinary Perspective*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 653-673.

Djellal, F. and Gallouj, F. (2013a) The Productivity in services: measurement and strategic perspectives. *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 3-4, 282-299.

ECO3 (2016) <http://www.eco3.fi/>

Euroopan komissio (2016) Yhteistyöaloutta koskeva eurooppalainen toimintasuunnitelma. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_fi.htm

Geels, F.W. (2002) Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31, 1257–1274; Geels, F.W. and Schot, J. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36, 399–417.

Geels, F.W. and Schot, J. (2007) Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36, 399–417.

The Guardian (2017) Sonia Sodha. Is Finland's basic universal income a solution to automation, fewer jobs and lower wages? <https://www.theguardian.com/society/2017/feb/19/basic-income-finland-low-wages-fewer-jobs>

Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017.

Helsingin Sanomat, aiheena perustulo. <http://www.hs.fi/aihe/perustulo/>

Hyytinen, K. (2017) Supporting service innovation via evaluation: a future oriented, systemic and multi-actor approach. Doctoral dissertation 14/2017, Aalto University publication series. VTT Science 146. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/science/2017/S146.pdf>;

Hyytinen, Ruutu, Nieminen, Gallouj & Toivonen, (2014) A System dynamic and multi-criteria evaluation of innovations in environmental services. *Economics and Policy of Energy and The Environment*, no. 3/2014, 29-52.

Innovaatioseteli.info. <https://innovaatioseteli.info/>

Jakamistalouden virkamiesverkosto (2017) Jakamistalouden säädösympäristö. Haasteet ja kehittämistarpeet. Virkamiesselvitys, Luonnos 30.5.2017.

Kaihovaara ym. (2017) Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017.

Kokeileva Suomi. <http://kokeilevasuomi.fi/etusivu>

Kokeilun Paikka.fi Beta. www.kokeilunpaikka.fi

Koramo, M. ym. (2017) Itsensätyöllistäminen ja jakamistalous työelämän murroksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2017

Koramo, M. ym. (2017); PwC (2017) Jakamistalous Suomessa 2016 Nykytila ja kasvunäkymät. TEM raportteja 9/2017, työ- ja elinkeinoministeriö.

Kotiranta, A. & Widgrén, J. (2015) Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA Raportit No 46. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-46.pdf>

Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta. 24.8.1990/717
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900717>

Leadbeater, C. (1997) The rise of the social entrepreneur. Demos.
<https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>

Lingin Club (2017) Lingiini – ekosysteemi. <https://ligninclub.fi/>

Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Anthem Press.

Mitleton-Kelly, E. (toim.) (2007) Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations.

Moore, J. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, May-June 1993.

Nieminen M. & Hyytinen K. (2015) Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environment. Evaluation, Vol. 21, No: 4, 448-461;

Nieminen, M. & Lehtoranta, O. (2015) Measuring broad-based innovation, VTT Technology: 242 . VTT, Espoo.

NY Start Up (2017) <http://nystartup.fi/>

Pakkauslaakso (2017). Pakkausalan ekosysteemi. <https://pakkauslaakso.fi/>; <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/SmartGreen-Growth/bionets/pakkauslaakso/>

Perehdytys Sitraan (ppt-esitys) Katri Vataja, Sitra. 2.2.2017.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

Ramboll (2011) Yhteiskunnallisen muutoksen tekijyydestä ja näkijyydestä: Sitran arviointi 2002-2011.

Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W. and Reynoso, J. (2012) Shaping, Organizing and Rethinking Service innovation: A multidimensional Framework. Journal of Service Management, 23, (5), 696-715.

Salminen, V. & Halme, K. (2017) Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. Työ- ja elinkeinoministeriö. Maaliskuu 2017.

Sitra (2016) Perustulohack. <http://perustulohack.fi/>

Sitra (2013) Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen loppuraportti. Ei julkinen.

Sitra (2014) Visio Suomelle. Kohti kestäväää hyvinvointia.
https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

Sitra. Hiilineutraali teollisuus. Mistä on kyse?
<https://www.sitra.fi/aiheet/hiilineutraali-teollisuus/> - mistä-on-kyse

Sitra. Resurssiviisaus. Mistä on kyse? <https://www.sitra.fi/aiheet/resurssiviisaus/#mista-on-kyse>

Sitra. Erätauko. <https://www.sitra.fi/hankkeet/eratauko/>

Sitra (2014) Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset. Sitran selvityksiä 75. <https://media.sitra.fi/2014/01/21155454/Selvityksia75.pdf>

Sitra (2015) Tervettä bisnestä. Digitaalisen työhyvinvointipalvelun pilotoinnin opit. Sitran selvityksiä 108. <https://media.sitra.fi/2017/02/27175030/Selvityksia108-2.pdf>

Sitra (2014) Kiertotalous on Suomelle jopa 2,5 miljardin euron mahdollisuus.
<https://www.sitra.fi/uutiset/kiertotalous-suomelle-jopa-25-miljardin-euron-mahdollisuus/>

Sitra (2016) Kierrolla kärkeen. Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016-2025. Sitran selvityksiä 117. <http://media.sitra.fi/2017/02/27175308/Selvityksia117-3.pdf>

Sitra (2016) Sitra ehdolla maailman merkittävämmäksi kiertotalouden edistäjäksi.
<https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-ehdolla-maailman-merkittavimmaksi-kiertotalouden-edistajaksi/>

Sitra (2017) Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös 2016.

Sitra. Ratkaisu 100. <https://www.sitra.fi/aiheet/ratkaisu100/#ajankohtaista>

Sitran strategia ja toimintamalli 2017 – 2022. 24.5.2017. Ei julkinen.

Sitra, Ajatushautomo Tänk (2014) Miten testata perustulon vaikutuksia?

Kenttäkoekulttuurin lyhyt oppimäärä.

https://media.sitra.fi/2017/02/23221936/Miten_testata_perustulon_vaikutuksia.pdf

Sitra (2014) Tulorekisteri – kohti toteutusta.

<https://www.sitra.fi/uutiset/tulorekisteri-kohti-toteutusta/>

Sitra (2017) Työ 2040, Skenaarioita työn tulevaisuudesta.

https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf

Sitra. World Circular Economy Forum 2017.

<https://www.sitra.fi/en/projects/world-circular-economy-forum-2017/#wcef2017>

Social Enterprise UK (2015) Leading the world in social enterprise. State of Social Enterprise

Survey 2015. [https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDM-](https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDM-F=828443a9-2f80-4c2a-ab2b-81befed6ed05)

[F=828443a9-2f80-4c2a-ab2b-81befed6ed05](https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDM-F=828443a9-2f80-4c2a-ab2b-81befed6ed05)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) Parempaa terveyttä genomitiedon avulla. Kansallinen

genomistrategia. Työryhmän ehdotus. Raportteja ja muistioita (STM): 2015:24.

<https://www.julkari.fi/handle/10024/126268>

Sterman J. D. (2000) Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world.

Irwin McGraw-Hill, Boston.

(SYKE) ja Motiva Network. Fisunetwork. <http://www.fisunetwork.fi/fi-FI>

Taleb N.N. (2013) Antihauras: Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä. (Antifragile: Things

that gain from disorder, 2012.) Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita, 2013.

Tekes, Marko Torkkeli (2008) Avoin innovaatio Suomessa. Yritysten, korkeakoulujen ja julki-

sen sektorin vuorovaikutus ja yhteistyö. Tekesin katsaus 233/2008.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/avoin_innovaatio.pdf

Tekes (2016) Biotalousliiketoimintakärjet ja ekosysteemit – haku.

<https://www.tekes.fi/nyt/hakuajat-2015/biotalousliiketoimintakarjet-ja-ekosysteemit-haku/>

Tekes. Challenge Finland.

<https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/challenge-finland/>

Trede Oy. Yritystampere.fi (2017) Innovaatioseteli.

<https://yritystampere.fi/innovaatioseteli/innovaatioseteli>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 4/2011.

Valtioneuvosto (2015) Parlamentaarinen neuvottelukunta edistämään kokeilutoimintaa Suomessa. Tiedote 680/2015. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/parlamentaarinen-neuvottelukunta-edistamaan-kokeilutoimintaa-suomessa?_101_INSTANCE_3wysl-Lo1Z0ni_groupId=10616

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta (2016) Ideasta kokeiluihin – Loppuraportti perustulokokeilun toteuttamisvaihtoehdoista <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=15703>

Verohallinto (2017) Tulorekisteri käyttöön 2019 – tiesitkö tämän? [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Tulorekisteri_kayttoon_2019__tiesitko_ta\(42792\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Tulorekisteri_kayttoon_2019__tiesitko_ta(42792))

Verte, ECO3. <https://www.verte.fi/eco3/>

Vihko, R. ym. (2002) Sitran arviointi 2002. Sitran raportteja 26

Walker, B. & Salt, D. (2006) Resilience Thinking. Washington DC: Island Press; Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. *Ecosystems*, 4, 390, 405.

Ympäristöministeriö (2017) Kiertotalous. <http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kiertotalous>

Liitteet

Liite 1: Tarkasteltujen avainalueiden resurssit ja tavoitteet

Projektit ja hankkeet	Tavoitteet ja sisältö lyhyesti
Julkisen sektorin johtaminen (2/2017–12/2018)	Tavoitteena parempi yhteistyökulttuuri julkisessa hallinnossa; tulevaisuusorientoituneen johtamiskulttuurin vahvistuminen; uudenlainen oppimisen ja poisoppimisen kulttuuri; asiakaslähtöisen ajattelun ja päätöksenteon tietoperusteisuuden vahvistuminen. Sisältönä ylimmän virkamiesjohdon koulutus sekä sitä tukeva neuvonta- ja kokeilutoiminta ja sidosryhmävaikuttaminen.
Resurssiviisas kansalainen (9/2016–12/2018)	Tavoitteena nopeuttaa kestävien kuluttajaratkaisujen markkinoiden laajentumista Suomessa ja innostaa suomalaisia tekemään kestäviä valintoja arjessaan. Käyttönottotavoitteet: 1) Suomalaiset innostuvat tekemään kestäviä valintoja ja tiedostavat omien tekojensa merkityksen; 2) Yritysten tarjoamat kestävät kuluttajaratkaisut ovat tunnettuja, käytettyjä ja kannattavia; 3) Suomessa on toimiva kestävien kuluttajaratkaisujen markkina.
Kohti kestävää hyvinvointia -visiotyö & Erätauko (1/2016–12/2017)	Visioprojektin käyttönottotavoite: Keskustelu pohjoismaisen mallin tulevaisuudesta laajenee ja kestäväen hyvinvoinnin visiota käytetään tulkinta-avaimena ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa. Keskustelun avaaminen ja teemajulkaisujen tuottaminen seuraavista aiheista: demokratia ja osallisuus, työ ja toimeentulo sekä kasvu ja edistys. Erätauko-hankkeen tavoitteena käynnistää rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua, vahvistaa ihmisten osallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä saada laajempi joukko ihmisiä osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.
Työelämän taitekohdat (3/2015–8/2017)	Tavoitteena on uudistaa työelämän toimintamalleja siten, että ne vastaavat paremmin työn ja työmarkkinoiden muutoksen tuomiin haasteisiin. Tavoitteena on parantaa suomalaisten työelämävalmiuksia ja kykyä omaksua muita työn tekemisen muotoja kuin kokopäiväinen palkkatyö. Näitä ovat muun muassa yrittäjyys, ammatinharjoittaminen ja osa-aikatyö. Projekteina mm. NY Start up -ohjelma ja yrittäjälähtöisen työllistymispalvelun kokeilu.
Kiertotalous (3/2015–10/2019)	Avainalueen tehtävänä on Suomen kiertotaloustiekartan toimeenpano kilpailukykyyn vahvistamiseksi. Tavoitteena on, että hallinto, kannusteet ja kokeilut vauhdittavat kiertotalouden innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoa ja kehittymistä. Keskeisiä hankkeita ovat mm. Kiertotalouden kansallinen tiekartta, kiertotalouden kansallinen ohjausryhmä, skaalautuvat kiertotalouden kokeilut ja pilotit, WCEF – kansainvälinen kiertotalousfoorumi (6/2017) Helsingissä.
Hyvinvoinnin palveluoperaattori (2015–12/2017)	Isaacus – Hyvinvoinnin palveluoperaattorihankkeessa valmistellaan hyvinvointidatan kokoamiseen ja koordinointiin keskittyvän toimijan perustamista Suomeen. Sen tavoitteena on toimia asiakaslähtöisesti ja -ohjautuvasti sekä yhdistellä, tuottaa, luovuttaa ja jalostaa aineistoja. Tavoitteena on, että palveluoperaattorin koostama tieto mahdollistaa yksilölliset ratkaisut ja siten laadukkaampien palveluiden tarjoamisen kansalaisille.

Projektit ja hankkeet	Tavoitteet ja sisältö lyhyesti
SUUNTA-yhteistyö (2015–)	Käyttöönottotavoitteena on, että uuden toimintamallin kautta PPP-yhteistyö uusien liiketoimintaekosysteemien kehittämiseksi tehostuu Suomessa. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että Suomeen syntyy seuraavan kymmenen vuoden aikana useampia voimakkaasti kasvavia liiketoimintaekosysteemejä, joiden arvonluonnista merkittävä osuus jää Suomeen.
Vaikuttavuus-investoiminen (5/2014–6/2017, jatkettiin 12/2017 asti)	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.
Perustulokokeilu (2014–12/2016)	Sitra oli mukana Kelan johtamassa, eri tutkimuslaitoksien tutkijoista koostuvassa ryhmässä, jonka tavoitteena oli selvittää miten perustulokokeilu kannattaa toteuttaa. Tavoitteena oli kartoittaa malli, jolla perustulokokeilu voidaan toteuttaa. Kokeilun avulla puolestaan arvioidaan perustulon vaikutuksia eri väestöryhmissä ja tehdään kokonaisarvio kustannuksista. Käyttöönottotavoitteena on, että onnistunut kokeilu antaa hyvän kuvan tulevaisuuden sosiaaliturvan kehittämismahdollisuuksista ja tuo Suomelle kansainvälistä mainetta.
Hiilineutraali teollisuus (1/2013–6/2015)	Avainalueen lähtökohtana oli tukea suomalaista teollisuutta ja yrityskenttää hiilineutraalimuutoksessa ja erityisesti ilmastobisneksen arvon tunnistamisessa. Avainalueen avulla haluttiin luoda elinkeinoelämälle kanavia ja tapoja tuoda ilmastönäkökulmaa mukaan keskusteluun sekä tukea Suomen pitkän tähtäimen energia- ja ilmastopolitiikan toteutusta.
Aktiivinen kansalainen (1/2013–6/2015)	Tavoitteena oli aktiivinen ja hyvinvoiva kansalainen, joka osallistuu yhteisen hyvän edistämiseen ja ottaa vastuuta omasta ja läheistensä hyvinvoinnista. Tavoitteena oli viedä eteenpäin systeemistä muutosta, joka toteutuessaan vahvistaa ikäihmistä toimimaan ”aktiivisena ja hyvinvoivana kansalaisena”. Avainalueella kehitetyt ja käyttöönotetut toimintamallit ja -tavat lisäävät kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa omassa elämässään heitä itseään koskevaan päätöksentekoon ja vahvistavat heidän valinnanvapauttaan erityisesti hyvinvointipalveluissa ja niiden tarvetta arvioitaessa.
Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus (10/2013–)	Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen tavoitteena on vahvistaa päättäjien kykyä tarttua yhdessä kestävän talouden tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi koulutuksen tarkoituksena on laajentaa osallistujien ymmärrystä talouteen liittyvästä yhteiskunnallisesta ajattelusta ja ilmiöistä sekä vahvistaa osaamista talouspolitiikan käytännöistä ja sovelluksista sekä niiden kehittämistarpeista.
Resurssiviisas alue (1/2013–6/2015)	Avainalueessa kehitettiin alueellinen resurssiviisauden toimintamalli, jonka avulla kaupungit ja kunnat voivat edistää luonnonvarojen viisasta käyttöä, asukkaiden kestävästä hyvinvointia sekä vahvaa aluetaloutta ja alueen elinvoimaisuutta.
Hyvinvointia tiedosta (10/2012–12/2015)	Avainalueen tarkoituksena oli kehittää käyttäjälähtöisiä sähköisiä palveluita terveyden edistämiseen sekä edistää terveydenhuollon ja sosiaalitoimen painopisteen siirtymistä sairauksien hoidosta niiden ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen, omasta terveydestä huolehtimiseen sekä elämäntapavalintoihin, digitaalista informaatiota hyödyntäen.

Projektit ja hankkeet	Tavoitteet ja sisältö lyhyesti
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen (10/2012–6/2015)	Avainalueen tavoitteena oli edistää yhteisten tietojen käyttöä, julkisen datan avaamista ja siihen perustuvan liiketoiminnan syntyä, sekä luoda toimintaympäristö, jossa on mahdollista luoda uusia ja kehittää olemassa olevia palveluja, joilla lisätään kansalaisten omaehtoisuutta ja aktiivisuutta huolehtia omista asioistaan. Keskeisiä projekteja: Palveluväylä (X-Road), Kansalaisen tunnistamisen toimintamalli
Teolliset symbioosit (2012–2015)	Avainalueen tavoitteena oli edistää luonnonvarojen resurssiviisasta käyttöä sekä etsiä toimintamalleja, joilla suomalaisyritykset voisivat tarjota niukkuuden talouteen perustuvia kokonaiskonsepteja suoraan kohdemarkkinoille. Tavoitteena oli myös auttaa Suomea saavuttamaan resurssitehokkuudelle ja kiertotaloudelle asetettuja tavoitteita sekä kansallisella että EU-tasolla. Symbiooseista odotetaan myös uutta potkua talouteen: kasvua, työpaikkoja ja vientituloja.
Vihreän talouden ratkaisut (1/2012–8/2013)	Avainalueella selvitettiin ja kokeiltiin keinoja, joiden avulla olisi mahdollista parantaa ekologisesti ja taloudellisesti kestävien investointien sosiaalista hyväksyttävyyttä. Käyttöönotto tavoitteet: Hajautetun uusiutuvan energian toimijat organisoituvat kattojärjestöksi; Syntyy YIMBY:ä (yes in my backyard) edistävä avoimen vuorovaikutuksen toimintamalli; Sähkön pientuotannon verkkoon liittämisen, luvituksen, myynnin ja saatavuuden helpottaminen.
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa (12/2011–6/2013)	Tavoitteena oli tietoisuuden lisääminen luontoympäristöjen todennetuista vaikutuksista henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä uusien luonnon hyvinvointivaikutuksiin perustuvien tuote- ja palvelukokonaisuuksien sekä edelläkävijäyritysten syntyminen edistäminen.
Julkisallinnon johtamisohjelma (1/2010–12/2013)	Ohjelman tavoitteena oli saada konserniohjauksen kehittämisestä kirjaus hallitusohjelmaan, parantaa julkisen sektorin mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön haasteisiin sekä laatia konsepti, jolla terveystieteiden toimintamallia voidaan levittää kuntakenttään. Keskeiset hankkeet: Työelämän laadulla tuottavuutta (LATU); Koukkuniemi-hanke uudenlaisen palveluntuotannon luomiseksi Koukkuniemen alueelle.
Kuntaohjelma (1/2009–3/2012)	Kuntaohjelmassa haluttiin panostaa erityisesti kuntien palvelurakenteiden uudistamiseen, asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen ja kuntalaisten valinnan- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Keskeisinä keinoina nähtiin muun muassa tilaaja-tuottaja-mallin ja palvelusetelijärjestelmän kehittäminen, muutosjohtaminen, hankintatoimi sekä kuntien ICT-järjestelmien ja teknologian tukeman logistiikan kehittäminen.
Energiaohjelma (2008–2012)	Energiaohjelman tavoitteena oli saada Suomi nopeasti uudistumaan energiatehokkaaksi yhteiskunnaksi, kääntää yhdyskuntien energiankulutus ja sen päästöt laskuun, luoda suomalaisille kuluttajille mahdollisuuksia järkevien energiaratkaisujen käyttöönottoon ja auttaa heitä muuttamaan elämäntapansa vähähiiliseksi, parantaa yritysten ja yhdyskuntien kilpailukykyä sekä luoda uutta menestyvää liiketoimintaa.

Liite 2: Avainalueiden tuotokset ja tulokset

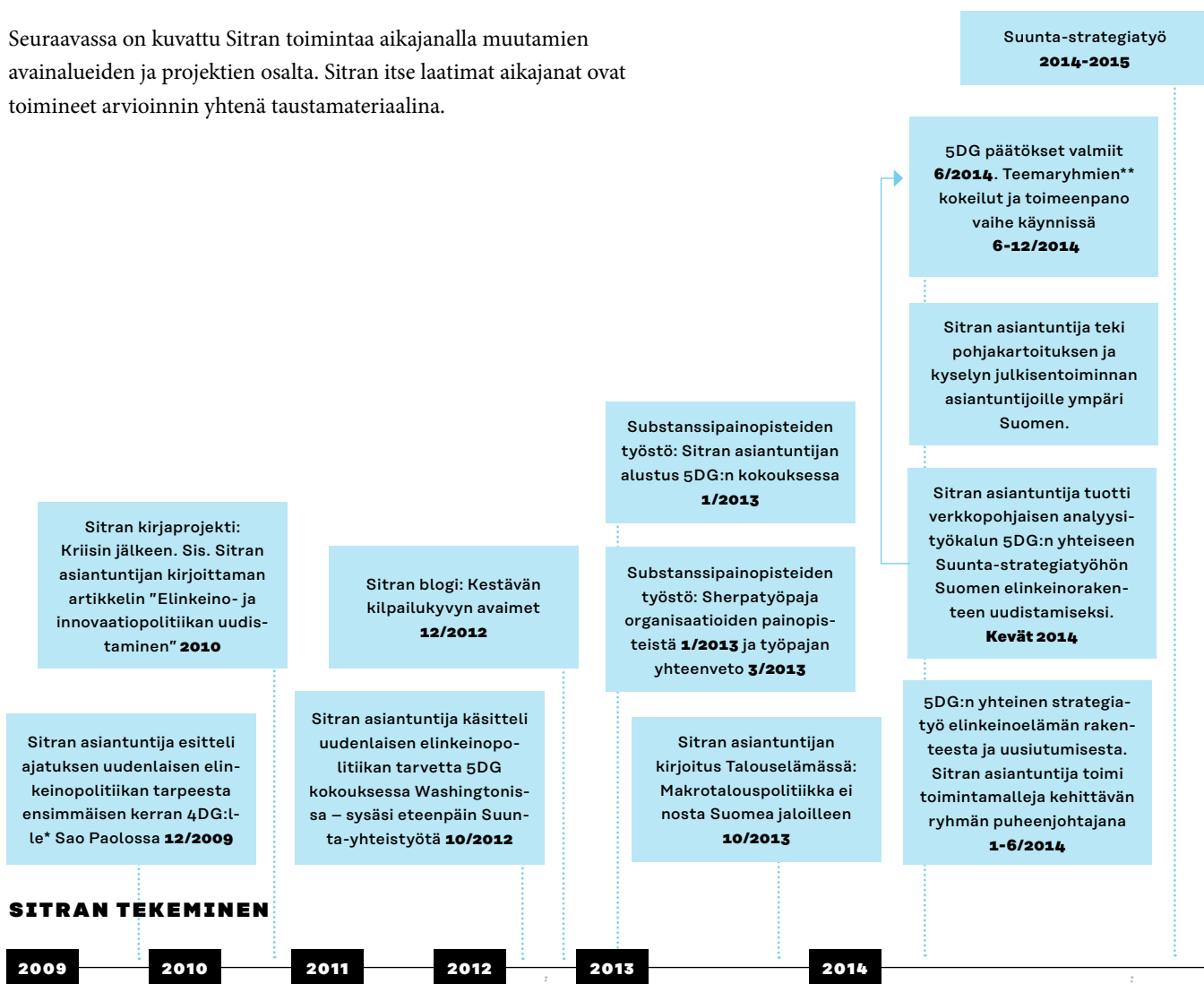
Projektit ja hankkeet	Keskeiset tunnistetut tulokset (Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi –näkökulmasta)
Kohti kestäväää hyvinvointia -visiotyö	Avainalueen keskeisimpiä tuloksia ovat olleet hyvinvoinnin ja kasvun vaihtoehtojen tunnistaminen ja jäsentäminen sekä niihin liittyvän keskustelun herättäminen. Yhteiskunnallisen keskustelun laajentaminen (mm. Erätauko) sekä syötteet Sitran omaan visiotyöhön (esim. megatrendit) ovat olleet myös tärkeitä tuloksia.
Työelämän taitekohdat	Keskeisimpiä tuloksia ovat olleet teeman nostaminen esiin ja keskustelun herättäminen, osallistuminen NY Start up -ohjelman kehittämiseen ja laajentamiseen sekä sidosryhmävaikuttaminen lainsäädäntömuutosten taustalla.
Kiertotalous	Kiertotalous-avainalueen keskeisin ja konkreettisin tulos on Suomen kiertotaloustiekartan laatiminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden käynnistyminen. Muita keskeisiä tuloksia ovat olleet kiertotalous-teeman ja -käsitteen jalkauttaminen Suomeen, kiertotalouden hyötyjen esiinnosto ja havainnollistaminen sekä käynnistymässä olevat kiertotalouteen liittyvät kokeilut. Myös ensimmäisen World Circular Economic Forumin järjestäminen Suomessa on merkittävä konkreettinen tulos.
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	Talouden näkökulmasta keskeisimpiä tuloksia ovat olleet eri toimijoiden kokoaminen yhteen palveluoperaattorin perustamiseksi sekä käynnissä olevat esituotantohankkeet.
SUUNTA-yhteistyö	Ekosysteempolitiikan ja PPP-yhteistyöhön liittyvien näkemysten tuominen keskusteluun ja aiheen "sanoitus" ovat olleet avainalueen keskeisiä tuloksia. Myös näkökulmien levittäminen ja jalkauttaminen sidosryhmiin on ollut keskeinen tulos.
Vaikuttavuusinvestoiminen	Vaikuttavuusinvestointi on tuonut Suomeen uudenlaisen rahoitusinstrumentin tukemaan positiivisten yhteiskunnallisten muutosten tavoittelua. Avainalueella on ollut keskeinen merkitys vaikuttavuusinvestoimisen lanseeraamisessa ja ekosysteemin (esim. vaikuttavuuskiihdyttämö) rakentamisessa Suomeen. Lisäksi avainalue on auttanut yksityisen pääoman kanavoimisessa hankkeisiin, joilla tavoitellaan myönteisiä ja mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia.
Perustulokokeilu	Perustulokokeilun keskeisiä tuloksia on ollut perustulon ja sen toteutusmallien jäsentäminen ja nostaminen keskusteluun, toimijoiden törmäyttäminen (esim. perustulo-hackathon) sekä viimeisimpänä perustulokokeilun saaminen mukaan hallitusohjelmaan ja kokeilun käynnistyminen.
Hiilineutraali teollisuus	Avainalue saavutti useita keskeisiä tuloksia talouden näkökulmasta. Avainalueen myötä perustettiin mm. Climate Leadership Council -yrittäjäverkosto sekä pantiin alulle Smart & Clean -säätö, joka sittemmin irtautui Sitrasta itsenäiseksi organisaatioksi. Samalla on saatu hallitusohjelman painopistealueisiin ja kärkihankkeisiin mukaan panostuksia biotalouteen ja cleantechin edistämiseksi, ja Smart & Clean -projekti on nostettu hallitusohjelman kärkihankkeeksi. Aihe nostettiin yhteiskunnalliseen keskusteluun ja avainalueen puitteissa rakennettiin konkreettisia toimintamalleja ja ratkaisuja yhdessä edelläkävijäryitysten kanssa.
Aktiivinen kansalainen	Aktiivinen kansalainen -avainalueella edistettiin mm. vanhusneuvosto-toiminnan kehittämistä, kehitettiin ja pilotoitiin asiakas- ja palveluohjauksen toimintamalleja sekä osallistuttiin aiheeseen liittyvän lainsäädännön valmisteluun.

Projektit ja hankkeet	Keskeiset tunnistetut tulokset (Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi –näkökulmasta)
Kestävän tal.pol. johtamiskoulutus	Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus on onnistunut tuomaan sosiaaliset ja ekologiset arvot mukaan keskusteluun perinteisen talouspolitiikan rinnalle sekä kasvattanut ymmärrystä ja tietoa kestävästä talouspolitiikasta reunaehtoineen. Avainalue on tuonut yhteen muutoksentekijöitä yhteiskunnan eri sektoreilta sekä vaikuttanut toimijoiden ajattelutavan muutoksen myötä kestävä ja vastuullisen talouspolitiikan toteuttamiseen.
Resurssiviisas alue	Avainalueen keskeisimpiä tuloksia ovat olleet Resurssiviisauden tiekarttojen toteuttaminen sekä toimenpiteiden pilotointi pilottikaupungeissa. Kokeilut ja kaupunkilaisten osallistaminen kokeiluihin sekä niiden kautta saatu näkyvyys teemalle (erityisesti Jyväskylässä) ovat myös olleet keskeisiä tuloksia, samoin kuin kestävien kaupunkien FISU-verkoston toiminnan käynnistäminen.
Hyvinvointia tiedosta	Avainalueen puitteissa on kehitetty sähköisiä omahoitopalveluita sekä integroitu näitä osaksi terveydenhuoltoa. Yksi keskeisiä tuloksia on Virtuaaliklinikka-toimintamallin ideointi, kehittäminen ja hyväksyminen osaksi hallituksen digitalisaatio-kärkihankkeita. Lisäksi talouden kannalta keskeistä on ollut yritysekosysteemin kehitys, joka on tapahtunut mm. törmäyttämällä toimijoita, järjestämällä tapahtumia ja matkoja sekä yhteistyöllä Tekesin kanssa.
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen -avainalue on edistänyt yritysten ja julkishallinnon välistä yhteistyötä ja sen myötä eri sidosryhmät ovat tulleet tietoisiksi yhteisen tekemisen ja koordinaation hyödyistä ja tarpeesta. Avainalueen puitteissa on tehty toimenpide-ehdotuksia poliittisiin ohjelmiin (esim. ICT2015-raportti ja hallituksen rakennepoliittiset ohjelmat) sekä vaikutettu välillisesti lainsäädäntöön (mm. Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (571/2016) ja valtiovarainministeriön asetus eräiden hallinnon yhteisten sähköisen asioinnin tukipalveluiden tuottamisesta (607/2016)). Avainalue vaikutti osaltaan myös Kansallisen palveluarkkitehtuuriohjelman 2014-17 (KaPA) käynnistämiseen.
Teolliset symbioosit	Avainalue nosti teollisten symbioosien käsitteen yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä osallistui liiketoimintamallin yhteiskehittämiseen, pilotointiin ja käynnistykseen. Avainalue on osaltaan vaikuttanut siihen, että teollisuuden investoinnit symbiooseihin ovat käynnistyneet, EK on ottanut teolliset symbioosit osaksi teollisuuspolitiikan ohjelmaansa ja YM, TEM ja MMM lähteneet tukemaan teollisten symbioosien kehittämistä (mm. lupamenettelyt). Lisäksi Teolliset symbioosit Suomessa – FISS (Finnish Industrial Symbiosis System) -toimintamalli on käynnistetty ja edelleen toiminnassa; mukana on lähes 600 yritystä.
Vihreän talouden ratkaisut	Talouden näkökulmasta avainalueen keskeisimpiin tuloksiin kuuluvat Suomen energia- ja ilmastostrategian päivityksen yhteydessä strategiaan lisätyt 10 toimenpidettä sähkön pientuotannon edistämiseksi Suomessa. Avainalueen puitteissa kehitettiin ”yimbyä” edistävää toimintamallia sekä herätettiin keskustelua aiheesta. Vihreän talouden ratkaisut -avainalue oli myös keskeisessä roolissa Suomen Lähienergiiliiton perustamisessa.
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	Avainalueen keskeisimmät tulokset liittyvät Green Care -alan toimijoiden verkottamiseen ja toimialan edistämiseen yhteiskunnallisella tasolla. Avainalueen puitteissa järjestettiin yritystapahtumia ja pilotoitiin uusia liiketoimintakonsepteja sekä koottiin ja tuotettiin tietoa alasta mm. erilaisten julkaisujen muodossa. Suurin yksittäinen tulos on kuitenkin Green Care Finland -yritysverkoston perustaminen.

Projektit ja hankkeet	Keskeiset tunnistetut tulokset (Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi –näkökulmasta)
Julkishallinnon johtamisohjelma (LATU, Koukkuniemi)	Avainalueella edistettiin työelämän laadun ja siten henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämistä erityisesti julkisella sektorilla. Kehittämismallia kehitettiin ja pilotoitiin useassa kunnassa. Kuntaorganisaatioihin luotiin mm. seurantamittaristoja sekä uudenlaisia, kehittämisprosessin mukaisia toimintamalleja.
Energiaohjelma	Energiaohjelman keskeisimmät tulokset liittyvät energiamääräysten ja muiden säädösten valmisteluun. Energiaohjelma oli mukana mm. v. 2012 voimaan tulleiden rakentamisen energiamääräysten valmistelussa sekä eurooppalaisen nollaenergiarakennuksen määritelmän valmistelussa. Lisäksi avainalue edisti alan yritysten verkostoitumista olemalla mukana käynnistämässä Green Building Council -verkoston ja Lähienergialiiton toimintaa sekä tekemällä sijoituksia lupaaviin alan yrityksiin (8 kpl).

Liite 3: Sitran rooli elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kehittämisessä (Suunta-yhteistyö).

Seuraavassa on kuvattu Sitran toimintaa aikajanalla muutamien avainalueiden ja projektien osalta. Sitran itse laatimat aikajانات ovat toimineet arvioinnin yhtenä taustamateriaalina.



MUIDEN TOIMIJOIDEN TEKEMINEN

TEM kutsui koolle työryhmän miettimään innovaatiopolitiikan uusia avauksia. Sitran asiantuntijan panoksesta esiin nousi tarve ekosysteemipolitiikasta. Ekosysteemipolitiikan näkökulma päättyi työryhmän loppuraporttiin.

Sitran asiantuntija Wilson Centerissä Yhdysvalloissa tutkimassa ekosysteemipolitiikkaa 2014-2015 vuoden vaihteessa

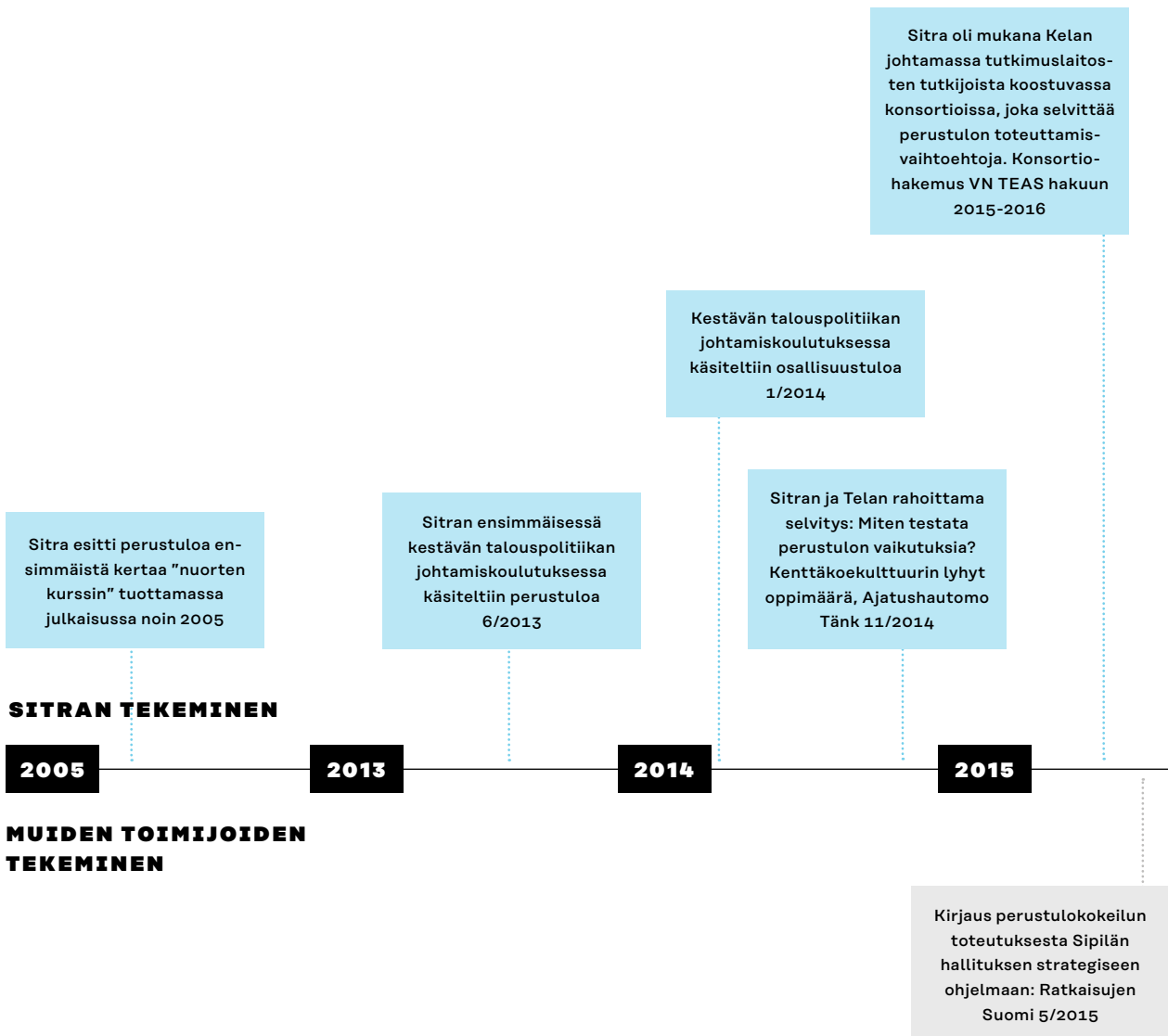
Tutkimus- ja innovaationeuvosto noteerasi ekosysteemien edistämisen mm. julkaisussaan Uudistava Suomi

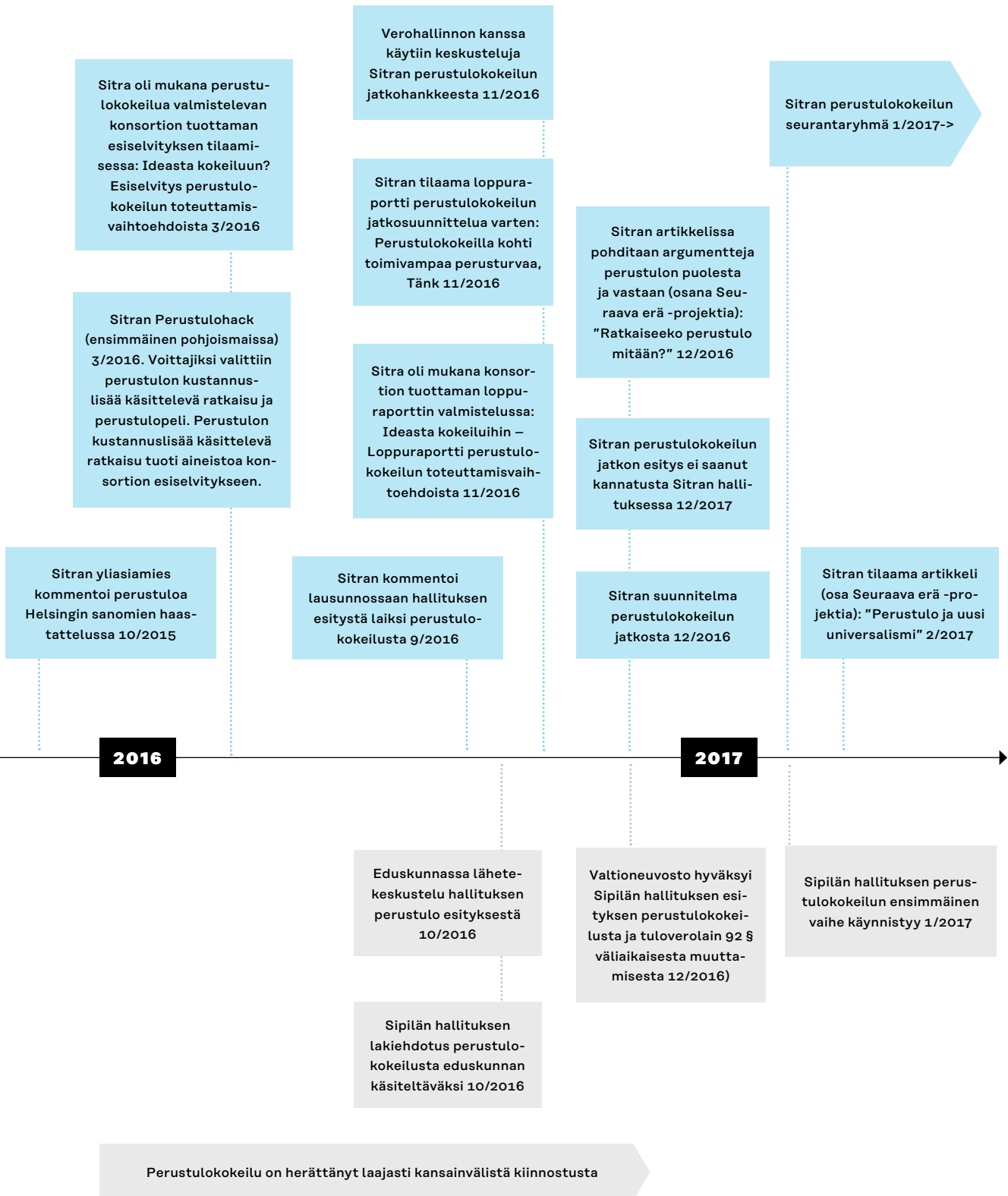
*DG = Innovaatiotoiminnassa mukana olevien virastojen pääjohtajat (Sitra, Suomen Akatemia, Tekes, VTT, Finnvera ja FinPro)

**Suunta-teemaryhmät:

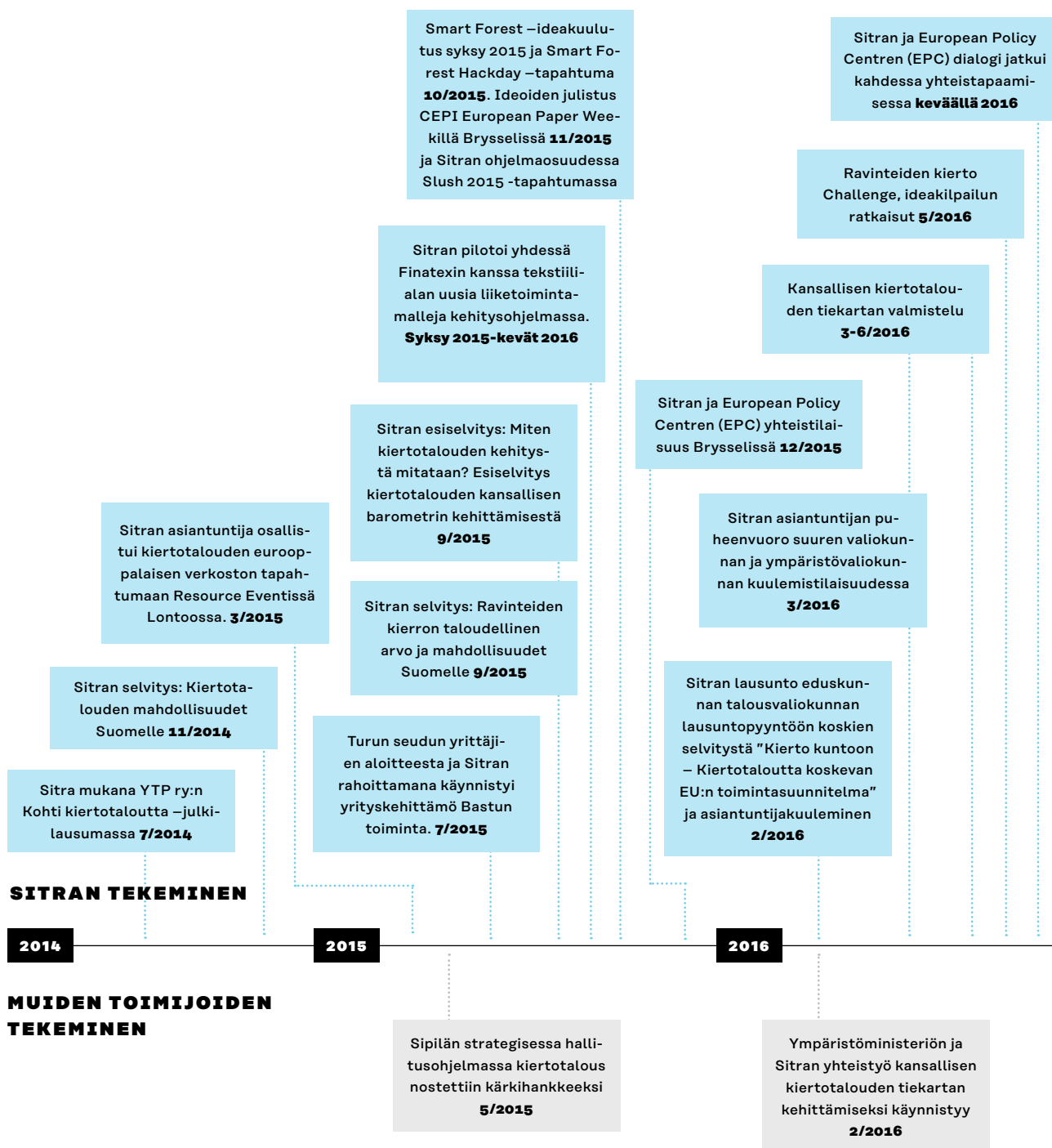
1. Toimintamallit
2. Markkinoille vienti ja kaupallistaminen
3. Luonnonvarat ja resurssitehokkuus
4. Terveysteknologiat
5. Digitaalisuus elinkeinojen uudistajana

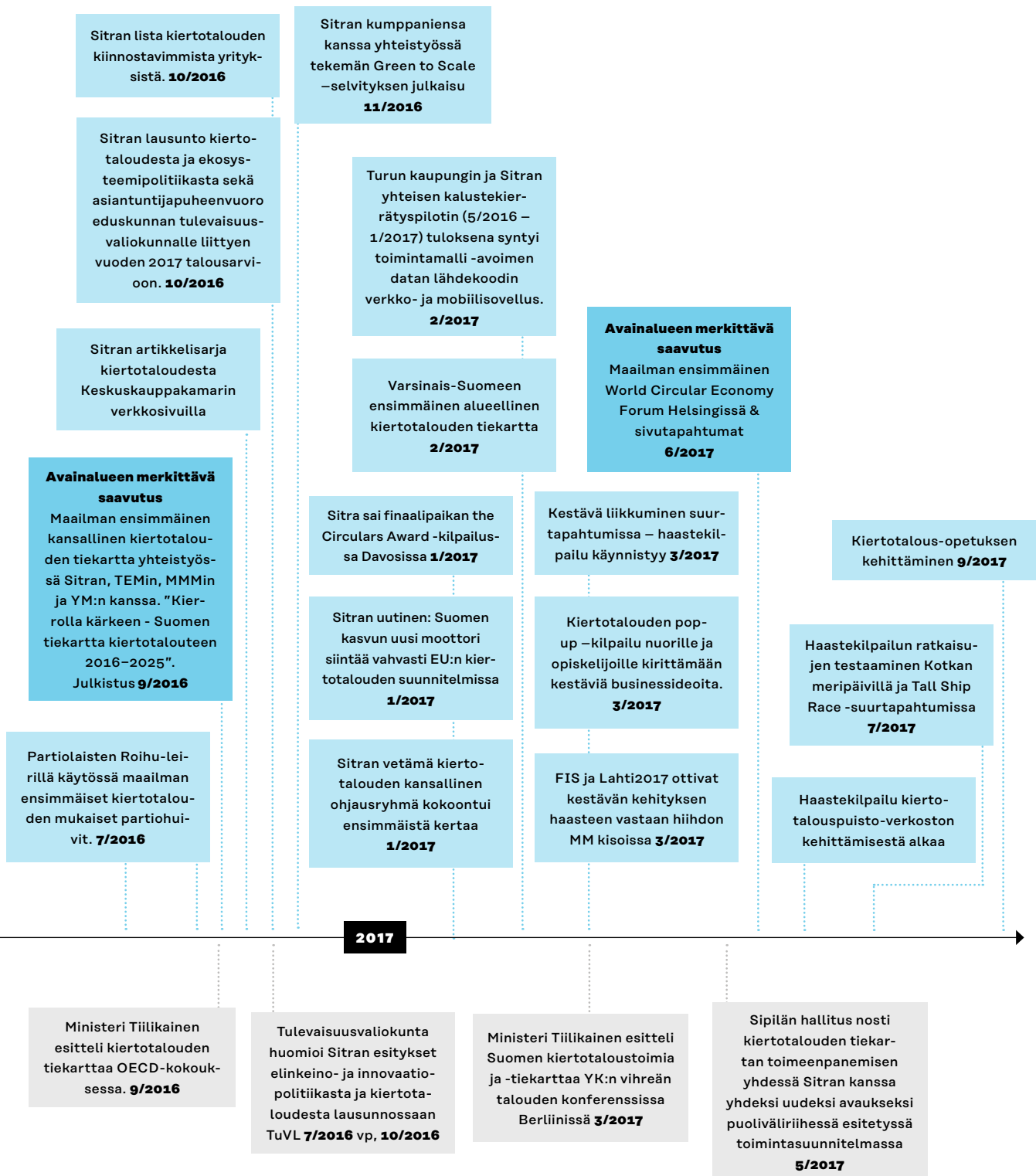


Liite 4: Sitran rooli perustulokokeilun valmistelun eri vaiheissa.



Liite 5: Sitran rooli kiertotalouden toimintamallien toimeenpanemisessa.





Liite 6: Arvioinnissa haastatellut ja työpajoihin osallistuneet henkilöt

Maria Antikainen, VTT	Pirkko Melville, FISU
Raimo Antila, sosiaali- ja terveysministeriö	Sanja Mursu, Tekniikan akateemiset
Eva Heiskanen, Helsingin yliopisto	Ulla Nord, ME-säätiö
Eeva Hellström, Sitra	Jussi Nykänen, Epiqus
Kari Herlevi, Sitra	Christopher Palmberg, Tekes
Katju Holkeri, valtiovarainministeriö	Harri Paloheimo, Coreorient
Simo Honkanen, Neste Oy	Kati Palsanen, SOS lapsikylä
Juha Honkatukia, VTT	Mari Pantsar, Sitra
Eveliina Huurre, Sitra	Susanna Perko, Valtioneuvoston kanslia
Mikko Hyttinen, Sitra	Maija Pohjakallio, Kemianteollisuus
Hille Hyytiä, Motiva Oy	Mervi Porevuo, Sitra
Christine Högström-Näsi, CLIC Innovation Oy	Mika Pyykkö, Sitra
Timo Hämäläinen, Sitra	Lari Rajantie, Sitra
Laura Höijer, ympäristöministeriö	Mikko Routti, FIBS ry
Signe Jauhiainen, Pellervon taloustutkimus	Veli-Pekka Saarnivaara, VPSolutio
Laura Juvonen, Teknologiateollisuus	Matti Sarvimäki, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus
Kari Kataja, Tekes	Jaana Sinipuro, Sitra
Petri Katajarinne, NY Start UP	Minna Sirnö, Taiteen edistämiskeskus
Antti Kivelä, Sitra	Katriina Soini, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus
Lea Konttinen, Sitra	Jukka Suokas, Finnvera
Johanna Kotipelto, Valtioneuvoston kanslia	Pekka Sundman, Turun kaupunki
Annu Kotiranta, Etna	Marit Tuominen, Finnish Business Acceleration Network Association
Juulia Kuhlman, Pöyry	Markus Terho, Sitra
Pirjo Kutinlahti, työ- ja elinkeinoministeriö	Antti Valle, työ- ja elinkeinoministeriö
Tiina Kähö, Sitra	Sonja Vartiala, Finnwatch
Vesa-Matti Lahti, Sitra	Maarit Vierunen, Espoo
Paula Laine, Sitra	Petri Virtanen, Sitra
Jouni Lind, Teknologiateollisuus	
Niko Lindholm, xEDU	
Kimmo J. Lipponen, Arvo-liitto	
Kaisa Lähteenmäki-Smith, Valtioneuvoston kanslia	

Kirjoittajat

KIMMO HALME (TkL) on 4FRONT Oy:n toimitusjohtaja ja hänellä on yli 20 vuoden kokemus innovaatio- ja elinkeinopolitiikan kehittämisestä. Hänellä on runsaasti käytännön kokemusta haastavien arviointihankkeiden toteutuksesta ja erilaisten strategia-, kehittämis- ja valmistelutöiden fasilitoinnista sekä alan kansainvälisistä asiantuntijatehtävistä.

KIRSI HYYTINEN (Tkt) työskentelee VTT:lla erikoistutkijana. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus tutkimus- ja kehittämistoiminnasta niin tutkijan, arvioitsijan kuin arvioinnin kehittäjän rooleista useilta eri sektoreilta. Viime vuosina hänen keskeiset kiinnostuksen kohteet ovat liittyneet palvelu-, sosiaalisten- ja systeemisten innovaatioiden tutkimukseen sekä niiden vauhdittamista tukevien arvioinnin menetelmien kehittämiseen.

MIKA NIEMINEN (YTT) työskentelee VTT:lla johtavana tutkijana. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus tutkimuksesta, hallinto- ja kehittämistehtävistä sekä arvioinneista. Viime aikoina hän on tutkinut muun muassa organisaatioiden muutosta, systeemisiä innovaatioita sekä kehittänyt näihin liittyvää tutkimusmetodiikkaa.

SAMPSA RUUTU (DI) työskentelee VTT:llä tutkijana. Hänellä on kokemusta useista tutkimus- ja selvitysprojekteista joissa on hyödynnetty systeemiajattelua ja kompleksisten järjestelmien mallintamista. Viime aikoina hän on tutkinut mm. palveluinnovaatioiden ja digitaalisten alustojen kehittymisen dynamiikkaa.

VESA SALMINEN (VTM) toimii partnerina 4FRONT Oy:ssa ja vastaa myös yrityksen arviointiliiketoiminnasta. Vesalla on useiden vuosien kokemus arvioinneista ja hän on toteuttanut useita kymmeniä talouden ja elinkeinoelämän uudistumiseen liittyviä selvitys- ja arviointiprojekteja.

JULIA WIKERI (DI) työskentelee 4FRONT Oy:ssä konsulttina. Julia on ollut mukana toteuttamassa useita innovaatioihin, ekosysteemeihin ja elinkeinoelämän uudistumiseen liittyviä selvitys- ja arviointiprojekteja.


SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 127

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-014-9 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160
00181 Helsinki
P. +358 294 619 991
 @SitraFund