

AJATUSHAUTOMO, KOKEILUPAJA JA YHTEISTYÖALUSTA

Sitran kokoava arviointi

**Halme, K. (4FRONT Oy),
Oosi, O. (Owal Group Oy),
Warta, K. (Technopolis Group Ltd)**



4FRONT

owalgroup

technopolis_{group}

© Sitra 2019

Sitran selvityksiä 157

Ajatushautomo, kokeilupaja, yhteistyöalusta.

Sitran kokoava arviointi

Kimmo Halme (4FRONT Oy)
Olli Oosi (Owal Group Oy)
Katharina Warta (Technopolis Group Ltd)

ISBN 978-952-347-123-8 (nid.)
ISBN 978-952-347-124-5 (PDF) www.sitra.fi
ISSN 1796-7104 (nid.)
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Erweko, Helsinki 2019

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Julkaisua päivitetty saavutettavuuden osalta
kesällä 2020.



Sitrان selvityksiä 157

Ajatushautomo, kokeilupaja, yhteistyöalusta – Sitran kokoava arviointi

Elokuu 2019

Sisällys

Saatesanat	3
Tiivistelmä	4
Executive summary	6
Sammanfattning	8
1. Johdanto	10
1.1. Arvioinnin tausta ja tavoitteet	10
1.2. Arvioinnin lähestymistapa ja arvioinnin haasteet	10
1.3. Arvioinnissa käytetyt menetelmät ja aineistot	12
1.4. Vuorovaikutus parlamentaarisen työryhmän kanssa	14
2. Sitra tulevaisuusorganisaationa	16
2.1. Tehtävät ja mandaatti	16
2.2. Visio ja vaikuttavuustavoitteet	16
2.3. Organisaatio	18
2.4. Toimintatapa ja vaikuttaminen yhteiskunnalliseen muutokseen	18
3. Analyysi Sitran toiminnan kohdentumisesta	21
3.1. Avainalueiden ja projektien resurssit	21
3.2. Toiminnan kohdentuminen vaikuttavuustavoitteittain	22
3.3. Mihin yhteiskunnan osa-alueisiin Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan	23
3.4. Keskeiset vaikutusmekanismit	24
3.5. Viestintä vaikuttamisen tukena	25
4. Synteesi – vaikutukset systeemiseen muutokseen	30
4.1. Vaikuttavuus tavoitteittain	30
4.2. Johtopäätökset aikaisempien arviointien perusteella	38
4.3. Sitran rooli yhteiskunnallisena muutosagenttina	43
5. Näkemykset ja odotukset Sitran roolista	46
5.1. Omistajien tahtotila	46
5.2. Parlamentaarisen työryhmän kannanotot	48
5.3. Sidosryhmien näkemykset	49

6. Sitran organisatoriset edellytykset	58
6.1. Viitekehys	58
6.2. Hallintorakenne systeemisen muutoksen edistäjänä	59
6.3. Johtamisen puitteet ja käytännöt	65
6.4. Strategisen tahdonmuodostuksen käytännöt	68
6.5. Henkilöressurssien ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt	70
6.6. Taloudellisten resurssien hallinnan mahdollisuudet ja käytännöt	72
6.7. Kumppanuuksien kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt	74
7. Sitran kansainväliset verrokki	75
7.1. Fokus ja strateginen asemituminen	77
7.2. Toimintamallit	79
7.3. Hallinto, ohjaus ja vaikuttavuus	80
8. Johtopäätökset ja suositukset	84
8.1. Kansainvälinen edelläkävijäorganisaatio	84
8.2. Asema ja riippumattomuus Sitran toiminnan kulmakiviä	85
8.3. Strategiset valinnat onnistuneita, mutta valintoihin kaivataan avoimuutta	85
8.4. Systeemisen muutoksen ajaminen vaatii resursseja	86
8.5. Toiminta laadukasta, mutta toimintatavoissa kehittämistä	87
8.6. Organisatoriset edellytykset pääosin kunnossa	88
8.7. Johtamiskäytännöissä haasteena toimintatapojen vaihtelut	88
8.8. Henkilöstöressurit ja osaaminen kriittinen voimavara	89
Liitteet	90
Liite 1. Haastattelut	90
Liite 2. Työpajoihin osallistuneet	92
Liite 3. Avainalueiden tunnuslukuja	93
Liite 4. Yhteenveto Sitran viestinnästä tehdyistä tutkimuksista	94
Liite 5. Johdon kommentit arvioinnin suosituksiin	103
Lähteet	106

Saatesanat

Sitran työtä, toimintaa ja vaikuttavuutta on arvioitu tasaisin väliajoin koko tulevaisuusorganisaation historian ajan. Tekeekö Sitra oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla? Onko Sitran toiminta tehokasta ja tuloksellista ja elääkö Sitra itse omien oppiensä mukaisesti?

Sitran vaikuttavuus suomalaisen yhteiskuntaan syntyy usein laajassa yhteistyössä ja pitkän ajan kuluessa. Yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi käytettyjä panoksia ja tuotoksia on mahdollista raportoida ja arvioida hyvin tarkasti, mutta vaikuttavuus on monimutkaiseman ja pidemmän kehityskaaren takana.

Sitran toiminta on jatkuvan julkisen arvioinnin kohteena kuten pitääkin. Sitran asiantuntija-arvioinnin lähestymistapa hyväksyttiin hallintoneuvostossa vuonna 2016. Nyt käsissä oleva arviointi tilattiin ulkopuoliselta, riippumattomalta tekijätiimiltä vuonna 2018. Arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa laadukasta, luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran toiminnan vaikuttavuudesta.

Kokoava arviointi kokoaa nimensä mukaisesti yhteen Sitran 2017-2019 tehtyjen ulkoisten vaikuttavuusarviointien tulokset ja tekee yhteenvetoa Sitran kokonaisvaikuttavuudesta ja merkityksestä yhteiskunnallisena toimijana. Lisäksi arvioinnissa analysoidaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia Sitralle sekä kartoitetaan sidosryhmien odotuksia ja Sitran omistajien tahtotilaa. Arvioinnissa analysoidaan, mitä ovat systeemisen muutoksetekijän organisatoriset edellytykset ja miten ne Sitrassa toteutuvat.

Kokoava arviointi tukee pohdintaa Sitran tulevista kehitysvaihtoehdoista ja antaa konkreettisia suosituksia. Se antaa kattavan ja monipuolisen kuvan siitä, millaisen toiminnan kautta Sitran yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Arviointi kuvaa Sitraa ajatushautomona, kokeilupajana ja yhteistyöalustana, ja analysoi näitä tehtäviä suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Koska Sitra on asemansa vuoksi ainutlaatuinen organisaatio Suomessa, on vertailukohtia ja oppeja hyödyllistä hakea myös kansainvälisistä tulevaisuusorganisaatioista.

Kiitän arviointitiimiä ansiokkaasta työstä ja analyysistä.

Helsingissä 23. päivänä elokuuta 2019

ANTTI LINDTMAN

Sitran hallintoneuvoston puheenjohtaja

Tiivistelmä

Siträn hallintoneuvosto on tilannut ulkopuolisen arvioinnin, joka tukee pohdintaa Siträn tulevista kehitysvaihtoehdoista tuottamalla tietoa Siträn roolista tulevaisuusorganisaationa ja yhteiskunnallisen muutoksen tekijänä. Arviointi koostuu kolmesta osa-alueesta: 1) **synteesi Siträn aiemmista vaikutusarvioinneista**, 2) **analyysi Siträn toimintaympäristöstä**, sekä 3) **analyysi ja arviointi systeemisen muutoksen edistäjän organisatorisista edellytyksistä**.

Arvioinnissa on hyödynnetty monipuolisesti eri tutkimusmetodeja ja aineistolähteitä, sekä Siträn viime vuosina teettämiä ulkopuolisia vaikuttavuusarvioiteja ja muita selvityksiä. Arvioinnin osana järjestettiin kaksi työpajaa, yksi Siträn johdolle, asiantuntijoille ja ulkopuolisille arvioijille, sekä yksi kansainvälinen asiantuntijatyöpaja. Arvioinnin väliraportti luovutettiin Siträn hallintoneuvostolle ja parlamentaariselle työryhmälle 14.3.2019. Parlamentaarisen työryhmän kannanotot on huomioitu loppuraportissa, joka luovutettiin Siträn uudelle hallintoneuvostolle 23.8.2019.

Arviointi päättyi toteamaan, että kansainvälisesti Sitra tunnustetaan **yhdeksi yhteiskunnallisen kehittämisen edelläkävijäorganisaatioista** ja sen toimintaa arvostetaan erittäin korkeatasoiseksi. Sitra on haluttu kumppani kotimaassa ja ulkomailla. Tulevaisuuden ennakoinnin, parhaimman asiantunteumuksen saatavuuden, tarjolla olevien toimintamallien hyödyntämisen ja kestävien ratkaisujen rakentamisen kannalta on **tärkeää, että Sitra edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja täysimittaisesti hyödyntää kansainvälisen yhteistyön mahdollisuudet**.

Sitralla on eduskunnan päätöksentekoa tukevan tiedon tuottajana erityinen rooli ja sen **toiminta on suuressa arvossa eduskunnassa**. Siträn kuitenkin toivotaan palvelevan eduskunnan tarpeita nykyistä (kotivaliokuntaa) laajemmin ja monipuolisemmin. Omistajien näkökulmasta Siträn toiminnan **fokuksen tulisi painottua keskipitkään ja pitkään tulevaisuuteen**.

Riippumattomuus on Siträn toiminnan yksi kulmakivi ja perusedellytys sen toiminnan objektiivisuuden ja laajapohjaisen tuen varmistamiseksi. Asema eduskunnan alaisuudessa antaa eräänlaisen mandaatin ja mahdollisuuden tarkastella vallalla olevaa ”järjestelmää sen ulkopuolelta” – haastaa kehityksen valtavirtaa ja uudistaa olemassa olevia rakenteita.

Siträn tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja ajankohtaisia. Arvioinnin mukaan **Siträn strategiset valinnat ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin**. Sitra on tehnyt oikeita asioita ja oikeaan aikaan. Siträn toivotaan vastaisuudessakin olevan näkemyksellinen ja rohkea uudistaja. **On tärkeää, että Sitra asettaa kunnianhimon tason kaikessa tekemisessään korkealle tasolle**.

Vahvat taloudelliset resurssit (ja joustavuus niiden hyödyntämisessä) ovat yksi tekijä, joka erottaa Siträn muista organisaatioista ja samalla keskeinen edellytys Siträn mahdollisuudelle edistää laajoja systeemisiä muutoksia. Siträn taloudellisen resurssien hallinnan prosessit ovat systemaattiset ja taloudellisten resurssien käytön avoimuutta on lisätty. **On tärkeää, että Siträn oma toiminta ja resurssien käyttö on tehokasta ja näyttäytyy ulospäin myös sellaisena**.

Siträn toiminta on **yleisesti laadukasta ja saa hyvää palautetta sidosryhmiltä**. Sitralla on poikkeuksellisen hyvät verkostot ja kyky koota yhteen yhteiskunnan eri toimijoita. **Sen sijaan Siträn toimintatavat liittyen hankkeiden valmistelun avoimuuteen, toimintaympäristön taustoitukseen ja hankkeista irtautumiseen saavat osakseen kritiikkiä**. Sitra ei riittävästi osallista, ja sitä kautta sitouta sidosryhmiä uusien toimintojen valmisteluun.

Siträn organisatoriset edellytykset systeemisen muutoksen tekijänä ovat hyvät. Myös hallinnollinen ohjausrakenne tukee tavoiteltujen muutosten aikaansaamista. Siträn johtamisjärjestelmään liittyvä **eri teemojen ja toimintojen vahva itsenäisyys** aiheuttaa kuitenkin vaihtelua Siträn toimintatavoissa. Arvioinnin eri aineistoissa korostuu Siträn henkilöstön osaaminen kaikkein tärkeimpänä lisäarvona: **vain osaamisen kautta Sitra kykenee lunastamaan asemansa arvostettuna yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä**.

Arvioinnin pääviesti

Sitralla on tärkeä ja erityinen tehtävä suomalaisen yhteiskunnan uudistamisessa ja tulevaisuusvalmiuksien vahvistamisessa. Sitralla on tehtävänsä hyvin soveltuva asema, rakenne ja organisaatio sekä käytössään monipuoliset voimavarat ja menetelmät sekä osaava organisaatio.

Arviointien perusteella Sitra on onnistunut hyvin strategisissa valinnoissaan ja tekee laadukasta työtä. Sitran vaikuttavuus systeemiseen muutokseen syntyy kuitenkin ensisijassa kumppanien osallistamisen ja sitouttamisen kautta. Siinä Sitralla on vielä kehitettävää omista toimintatavoissaan. Arviointi suosittaa myös kansainvälisen yhteistyön edelleen vahvistamista.

Suositus 1.

Sitralla tulee edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja yhä aktiivisemmin hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä.

Suositus 2.

Sitralla tulee olla nykyistä laajempi kontaktipinta ja yhteistyö eduskuntaan. Sitralla tulee olla oma, yhteisesti sovittu vuosittainen työsuunnitelma eduskunnan suuntaan.

Suositus 3.

Sitran taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus tulee säilyttää. Riippumattomuus on kriittinen tekijä Sitran kyvyille toimia yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset (asiapitoisuus, avoimuus, objektiivisuus, tasapuolisuus, jne.) täyttyvät ja säilyvät.

Suositus 4.

Sitralla tulee huomioida teemojensa tarkastelussa nykyistä enemmän myös arvonnäkökulmia kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, sosiaalinen eheys ja demokratia.

Suositus 5.

Sitralla tulee jatkossakin pyrkiä monipuolisesti, konkreettisesti ja pitkäjänteisesti (think-connect-do) edistämään vaikuttavuustavoitteitaan, mm. kokoamalla eri toimijoita yhteen, tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä uusia toimintamalleja.

Suositus 6.

Sitralla tulee enemmän korostaa tehokkuutta ja kustannustietoisuutta omassa toiminnassaan.

Suositus 7.

Sitralla tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun, sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään.

Suositus 8.

Sitralla tulee systemaattisemmin jalkauttaa vaikuttavuustavoitteensa omille avainalueilleen ja projekteihin. Sitralla tulee myös selkeämmin viestiä tavoitteistaan ja niihin liittyvistä valinnoista ja vaikutuksista.

Suositus 9.

Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä osaamisen kumuloitumisen varmistamiseksi Sitralla tulee parantaa sisäistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa sekä vahvistaa osaamisen leviämistä avainalueidensa välillä.

Suositus 10.

Sitralla tulee "avoimen innovaation hengessä" varmistaa paras mahdollinen osaaminen teemoihinsa hyödyntämällä yhä monipuolisemmin oman organisaation ulkopuolella olevaa osaamista.

Executive summary

The Supervisory Board of Sitra commissioned an external evaluation to support the consideration of Sitra's future development options by providing information on the role of Sitra as a think-and-do tank and as an agent of societal change. The evaluation consists of three parts:

- 1) **a synthesis of Sitra's earlier impact evaluations;** 2) **an analysis of Sitra's operating context;** and
- 3) **an analysis and assessment of Sitra's organisational prerequisites for systemic change.**

The evaluation employs a variety of research methods and information sources, and builds upon the external impact evaluations and other studies that have been commissioned by Sitra over the past few years. Two workshops have been organised as part of the evaluation, one for the management and outside experts at Sitra and another for international experts. The interim report of the evaluation was submitted to Sitra's Supervisory Board and to the Parliamentary Working Group on 14 March 2019. The positions of the Parliamentary Working Group are taken into account in this final report which has been presented to Sitra's Supervisory Board on 23 August 2019.

The evaluation concludes that internationally Sitra is recognised as **one of the forerunners of social development** and its activities are highly valued. Sitra is the preferred partner at home and abroad. In order to anticipate the future, to make the best expertise available, to utilise the available operating models and to build sustainable solutions, **it is important that Sitra continues to strengthen the international dimension of its operations and take full advantage of international co-operation opportunities.**

Sitra plays a special role as a producer of information that supports parliamentary decision-making, and **its activities are highly valued in Parliament.** However, Sitra should serve the needs of Parliament more extensively than at present. From the owners' point of view, **Sitra's focus should be on the medium and long term.**

Independence is one of the cornerstones of Sitra's operations and a basic prerequisite for ensuring objectivity and broad-based support for its operations. The position under the auspices of Parliament provides a form of mandate and the opportunity to look at the prevailing "system from outside" – to challenge the mainstream of development and to reform existing structures.

Sitra's goals are ambitious and topical. According to the assessment, **Sitra's strategic choices have generally been successful.** Sitra has done the right things at the right time. It is hoped that Sitra will continue to be a visionary and a courageous innovator. **It is important that Sitra sets a high level of ambition in all its actions.**

Strong financial resources (and flexibility in using them) are one of the factors that distinguish Sitra from other organisations and, at the same time, it is a key prerequisite for Sitra's ability to promote extensive systemic change. Sitra's financial resource-management processes are systematic and transparency in the use of financial resources has been increased. **It is important that Sitra's own operations and use of resources are effective and appear outwardly as such.**

In general, Sitra's operations are of high quality and receive good feedback from stakeholders. Sitra has exceptionally good networks and the ability to bring together different sectors of society. **However, there is some criticism of Sitra's practices regarding the transparency of project preparation, the background of the operating environment and the exit from projects.** Sitra does not sufficiently involve and thereby engage stakeholders in the preparation of new activities.

Sitra's organisational prerequisites for systemic change are good. The administrative structure also supports the desired changes. However, **the strong independence of the different themes and activities** related to Sitra's management system causes variations in Sitra's operating practices. The evaluation emphasises the expertise of Sitra's staff as providing the most important added value: **only through expertise is Sitra able to redeem its status as a respected promoter of social change.**

The main message of the evaluation

Sitra has an important and special role to play in reforming Finnish society and strengthening Finland's preparedness for the future. Sitra's position, structure and organisation makes it well suited to this task. In addition, at its disposal it has diverse resources and procedures and a competent organisation.

On the basis of evaluations, Sitra has succeeded well in its strategic choices and the quality of its work is high. However, Sitra's impact on systemic change mainly stems from increasing its partners' engagement and commitment. In this area, Sitra still has room for improvement in its operating methods. The evaluation also recommends the further strengthening of international co-operation.

Recommendation 1

Sitra should further strengthen the international dimension of its operations and make more active use of international co-operation.

Recommendation 2

Sitra should have a more extensive contact interface and co-operation with the Finnish Parliament. Sitra should have a jointly agreed annual action plan for Parliament-related activities.

Recommendation 3

Sitra's financial and content-related independence should be maintained. Independence is a critical factor for Sitra's ability to act as a promoter of social change. Sitra should ensure that the basic prerequisites of independence (factuality, openness, objectivity, equality, etc.) are fulfilled and maintained.

Recommendation 4

With regard to its themes, Sitra should pay more attention to value aspects, such as social fairness, equality, social integrity and democracy.

Recommendation 5

In the future, Sitra should try to promote its impact objectives in a versatile and tangible manner over the long term (think-connect-do); for instance, by bringing various parties together and by identifying, developing and spreading new operating models.

Recommendation 6

Sitra should place more emphasis on efficiency and cost consciousness in its own operations.

Recommendation 7

Sitra should better ensure the continuity of its projects and their compatibility with different stakeholders by engaging key partners more openly and at an earlier stage in project preparations and by developing complementary models to support disengagement. Disengagements should be monitored and, if necessary, supported for a longer time.

Recommendation 8

Sitra should more systematically implement its impact objectives in its own focus areas and projects. Sitra should also communicate its objectives and related choices and effects more clearly.

Recommendation 9

To ensure operational efficiency and effectiveness and the accumulation of competence, Sitra should improve internal co-ordination and exchange of information and strengthen the spreading of competence among its focus areas.

Recommendation 10

"In the spirit of open innovation", Sitra should ensure the best possible competence for its themes by making use of competence outside its own organisation in a more versatile manner.

Sammanfattning

Sitras förvaltningsråd har beställt en utomstående utvärdering som stödjer funderingarna kring Sitras kommande utvecklingsalternativ genom att ta fram information om Sitras roll som framtidsorganisation och samhällelig förändringsaktör. Utvärderingen består av tre delar: 1) **en syntes av Sitras tidigare effektivitetsbedömningar**, 2) **en analys av Sitras verksamhetsmiljö** och 3) **en analys och utvärdering av de organisatoriska förutsättningarna som främjare av systemisk förändring**.

I utvärderingen har man använt ett mångsidigt urval av undersökningsmetoder och materialkällor samt utomstående effektivitetsbedömningar och andra utredningar som Sitra låtit göra under de senaste åren. Som en del av utvärderingen ordnades två workshoppar, en för Sitras ledning och extern experter och en för internationella experter. En mellanrapport om utvärderingen överlämnades till Sitras förvaltningsråd och den parlamentariska arbetsgruppen den 13 mars 2019. Den parlamentariska arbetsgruppens ställningstaganden har beaktats i slutrapporten, som presenterades till Sitras förvaltningsråd den 23 augusti 2019.

Utvärderingen drar slutsatsen att Sitra är internationellt känd som en **föregångarorganisation inom samhällelig utveckling** och dess verksamhet värderas mycket högt. Sitra är en efterfrågad samarbetspartner i Finland och utomlands. Med tanke på framtidsprognoser, uppnåendet av bästa möjliga expertis, utnyttjandet av tillgängliga verksamhetsmodeller och byggandet av hållbara lösningar är det **viktigt att Sitra fortsätter stärka den internationella dimensionen av sin verksamhet och fullt ut utnyttjar möjligheterna till internationellt samarbete**.

Sitra har en särskild roll som producent av information som stödjer riksdagens beslutsfattande, och dess **verksamhet uppskattas högt av riksdagen**. Det finns dock önskemål om att Sitra bör betjäna riksdagens behov på ett bredare och mer mångsidigt sätt än i nuläget (ett utskott). Ur ägarnas perspektiv bör Sitras verksamhet **fokusera på framtiden på medellång och lång sikt**.

Oberoende är en hörnsten i Sitras verksamhet och en grundförutsättning för en objektiv verksamhet och ett brett stöd. Positionen som underställd riksdagen ger ett sorts mandat och en möjlighet att ”granska systemet utifrån” – utmana huvudströmningarna i utvecklingen och förnya befintliga strukturer.

Sitras mål är ambitiösa och aktuella. Enligt utvärderingen har **Sitras strategiska mål i huvudsak uppfyllts väl**. Sitra har gjort rätt saker vid rätt tidpunkt. Man önskar att Sitra även i framtiden ska vara en visionär och djärv förnyare. **Det är viktigt att Sitra har en hög ambitionsnivå i allt som görs**.

Starka ekonomiska resurser (och flexibilitet i användningen av dem) är en faktor som skiljer Sitra från andra organisationer och samtidigt en central förutsättning för Sitras möjlighet att främja omfattande systemiska förändringar. Sitras processer för förvaltning av ekonomiska resurser är systematiska och öppenheten i användningen av ekonomiska resurser har ökat. **Det är viktigt att Sitras egen verksamhet och användning av resurser är effektiv och att detta även syns utåt**.

Sitras verksamhet är allmänt taget högklassig och får positiv respons från intressentgrupper. Sitra har exceptionellt bra nätverk och en förmåga att samla olika aktörer i samhället. **Sitras rutiner i fråga om öppenhet i beredningen av projekt, bakgrundsinformation om verksamhetsmiljön och att lösgöra sig från projekt fick till viss del kritik**. Sitra involverar inte intressentgrupper i tillräckligt hög utsträckning, vilket kan leda till att dessa inte engagerar sig i beredningen av nya funktioner.

Sitras organisatoriska förutsättningar som en skapare av systemisk förändring är goda. Även det administrativa ledningssystemet stödjer uppnåendet av de eftersträlvade förändringarna. Den **starka självständigheten inom olika teman och funktioner** som hör till Sitras ledningssystem medför dock variation i Sitras verksamhetsmodeller. I olika material som ingår i utvärderingen lyfts kompetensen hos Sitras personal fram som det viktigaste mervärdet: **endast genom kompetens kan Sitra förtjäna sin ställning som en högt uppskattad främjare av samhällelig förändring**.

Utvärderingens huvudbudskap

Sitra har en viktig och särskild uppgift i att förnya det finländska samhället och stärka framtidsberedskapen. Sitra har en position, struktur och organisation som lämpar sig väl för uppgiften, tillgång till mångsidiga resurser och metoder samt en kunnig organisation.

Enligt utvärderingarna har Sitra lyckats väl i sina strategiska val och utför ett högklassigt arbete. Sitras genomslag när det gäller en systemisk förändring skapas emellertid primärt genom att involvera och engagera partner. Här har Sitra fortfarande utrymme för utveckling i sina verksamhets sätt. Utvärderingen rekommenderar även en ytterligare förstärkning av det internationella samarbetet.

Rekommendation 1.

Sitra ska ytterligare förstärka den internationella dimensionen i sin verksamhet och utnyttja internationellt samarbete mer aktivt.

Rekommendation 2.

Sitra ska ha en större kontaktyta mot och mer samarbete med riksdagen än i nuläget. Sitra ska ha en egen, gemensamt överenskommen årlig arbetsplan gentemot riksdagen.

Rekommendation 3.

Sitras oberoende, såväl ekonomiskt som i fråga om innehåll, ska bevaras. Oberoende är en kritisk faktor för Sitras förmåga att föra framåt förändringar i samhället. Sitra ska för sin egen del säkerställa att de grundläggande förutsättningarna för oberoendet (faktabaserad, öppenhet, objektivitet, jämlikhet osv.) uppfylls och bevaras.

Rekommendation 4.

Sitra ska i behandlingen av sina teman beakta värdeaspekter, som samhällelig rättvisa, jämlikhet, social integritet och demokrati mer än i nuläget.

Rekommendation 5.

Sitra ska även i fortsättningen sträva efter att på ett mångsidigt, konkret och långsiktigt (think-connect-do) främja sina resultatmål, bl.a. genom att sammanföra olika aktörer, identifiera, utveckla och sprida nya verksamhetsmodeller.

Rekommendation 6.

Sitra ska betona effektivitet och kostnadsmedvetenhet mer i sin verksamhet.

Rekommendation 7.

Sitra ska bättre säkerställa kontinuiteten och kompatibiliteten i sina projekt tillsammans med olika intressentgrupper genom att öppnare och tidigare involvera centrala partner i förberedelsen av projekt samt genom att utveckla kompletterande modeller som stöd för att lösgöra sig från projekten. Lösgöranden ska följas upp och vid behov stödjas längre.

Rekommendation 8.

Sitra ska mer systematiskt förankra sina resultatmål inom sina nyckelområden och projekt. Sitra ska även kommunicera tydligare om sina mål och tillhörande val och effekter.

Rekommendation 9.

För att säkerställa att effektiviteten och resultaten samt kunskapen ackumuleras ska Sitra förbättra den interna samordningen och kunskapsutbytet samt stärka spridningen av kunskap inom sina nyckelområden.

Rekommendation 10.

Sitra ska i en "anda av öppen information" säkerställa den bästa möjliga kunskapen för sina teman genom att allt mångsidigare utnyttja kunskap som finns utanför den egna organisationen.

1. Johdanto

1.1. Arvioinnin tausta ja tavoitteet

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on vuonna 1967 perustettu eduskunnan alainen tulevaisuustalo, jonka tehtävänä on luoda edellytyksiä Suomen uudistumiselle. Sitran työtä ja toimintaa on arvioitu säännöllisin väliajoin koko sen historian ajan. Vuonna 2018 Sitran hallintoneuvosto tilasi ulkopuolisen arvioinnin, jonka tarkoituksena on tukea pohdintaa Sitran tulevista kehitysvaihtoehdoista tuottamalla riippumatonta, laadukkaaseen analyysiin perustuvaa tietoa Sitran roolista tulevaisuusorganisaationa ja yhteiskunnallisen muutoksen tekijänä. Kyseessä on ns. kokoava arviointi, joka tuottaa synteysin Sitran roolista ja vaikuttavuudesta aikaisempien vaikuttavuusarviointien sekä täydentävän aineiston pohjalta.

Arviointi koostuu seuraavista kolmesta osa-alueesta:

A. Synteysi Sitran vaikuttavuusarvioinneista. Synteysi sisältää analyysin Sitran vaikuttavuusarvioinneista ja niiden keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä. Synteysi vastaa kysymyksiin, mitkä ovat keskeiset havainnot ja johtopäätökset Sitran kokonaisvaikuttavuudesta ja merkityksestä yhteiskunnallisena muutosagenttina

B. Analyysi Sitran toimintaympäristöstä. Analyysi vastaa kysymyksiin siitä, miten erilaiset kotimaisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat Sitran pitkän aikavälin toimintaedellytyksiin.

C. Analyysi ja arviointi systeemisen muutoksen edistäjän organisatorisista edellytyksistä. Analyysi vastaa kysymyksiin, mitkä ovat systeemisiä muutoksia edistävän organisaation keskeiset ominaisuudet ja toimintaedellytykset, ja miten hyvin ne toteutuvat Sitran toiminnassa.

Arvioinnin toteuttajiksi valittiin julkisen kilpailutuksen perusteella *Forefront Oy*, yhdessä *Owal Group Oy:n* ja *Technopolis*

Group Ltd:n kanssa. Vastuullisina arvioitsijoina toimivat *Kimmo Halme*, *Olli Oosi* ja *Katharina Warta*.

1.2. Arvioinnin lähestymistapa ja arvioinnin haasteet

Lähestymistapa

Tässä arvioinnissa sovellettava vaikuttavuuden arvioinnin lähestymistapa pohjautuu teoriaperusteiseen arviointiin, jossa huomio keskittyy Sitran vaikutuspolkujen ja niiden taustalla olevien muutosteorioiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Teoriaperusteinen arviointi tuottaa erityisesti tietoa siitä, *miten* eri toimenpiteet vaikuttavat. Vaikutuksilla tarkoitetaan Sitran toiminnasta syntyneitä positiivisia tai negatiivisia muutoksia. Vaikuttavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin Sitran toimenpiteet ovat onnistuneet saavuttamaan tavoitellut pitkän aikavälin vaikutukset.

Tässä arvioinnissa Sitran vaikuttavuutta on tarkasteltu Sitran vaikuttavuustavoitteiden (ks. 2.2) näkökulmasta. Nämä tavoitteet ovat luonteeltaan hyvin laajoja – tyypillisesti hyvin hitaasti tapahtuvia – **systeemisiä muutoksia**. Muutos voi ilmetä esimerkiksi vähittäin tapahtuvana rakenteiden, asenteiden, toimintatapojen tai markkinoiden muutoksina, joiden toteutuminen on kiinni useiden eri tekijöiden, toimijoiden ja prosessien yhteisvaikutuksesta.

Sitran roolia yhteiskunnallisten muutosten edistämisessä on arvioinnissa peilattu ns. **yhteiskunnallisen muutoksen monitasomalliin** (Kuvio 1). Mallin ylätasoon muodostavat yhteiskunnan laajempi toimintaympäristö ja yhteiskunnalliset kehityskulut, joihin yhteiskunnan eri toimijat voivat (etenkin yksinään) vaikuttaa vain hyvin rajallisesti. Keskimäinen taso kuvastaa vallitsevaa yhteiskunnallista järjestelmää ja sen toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Kolmannen tason muodostavat vallitsevan järjestelmän ulkopuolella tapahtuvat innovatiiviset kokeilut, jotka – yhdessä järjestelmän sisäisten muutosten ja toimintaympäristön muutosten myötä – voivat johtaa laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen.¹

Sitran vaikuttavuuden arvioinnin erityishaasteet

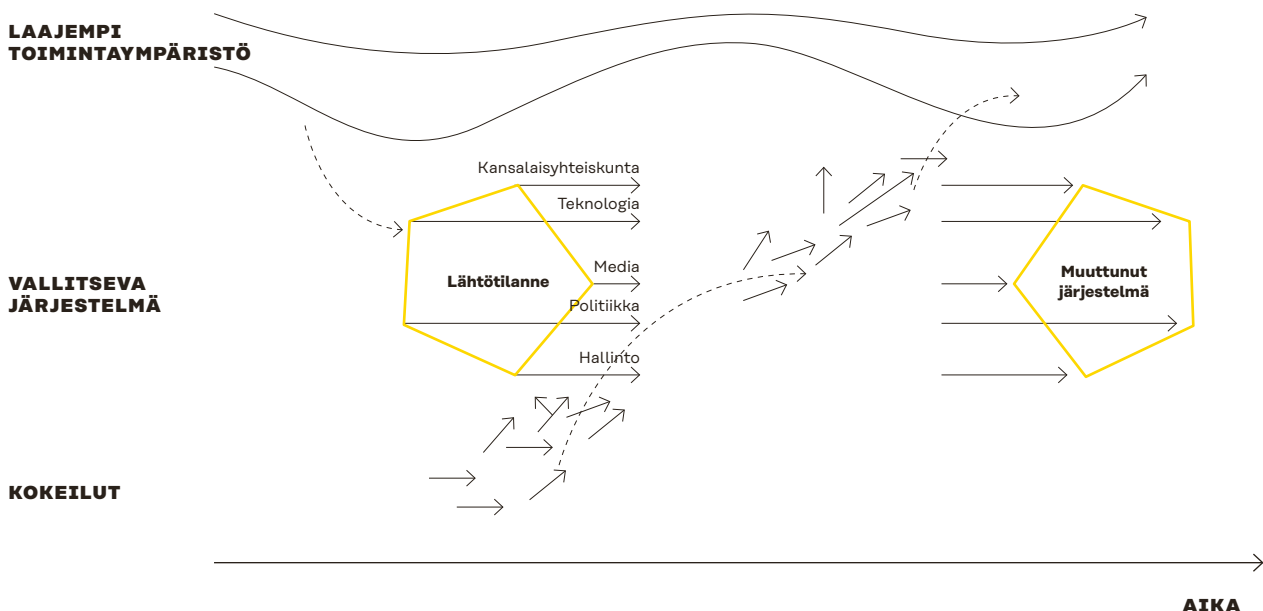
Systemisten vaikutusten arvioinnissa erityisenä haasteena on, että yksittäisten (Sitran tai muiden) toimenpiteiden vaikutuksia on hyvin vaikea eritellä, puhumattakaan niiden mittaamisesta yksiselitteisillä mittareilla.

Sitran vaikutusten arvioinnin haasteellisuutta lisää se, että Sitra pyrkii yleensä vaikuttamaan, eli saamaan muut sidosryhmät ja kumppanit toimimaan uudella

tavalla. Vaikutukset syntyvät erilaisten **vaikutusmekanismien** kautta (ks. 2.4). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri sidosryhmillä on usein varsin rajallinen (esim. tiettyyn tilaisuuteen, kokeiluun tai projektiin liittyvä) näkymä Sitran toimintaan ja siksi harvat pystyvät tarkastelemaan Sitran toimintaa kokonaisuutena. Kokonaiskuva on näin ollen koottava monia eri toimintoja ja näkökulmia yhteen sovittamalla.

Kolmas Sitran toiminnalle ominainen (ja vaikuttavuuden arvioinnin haasteellisuutta lisäävä) piirre on se, että Sitra pyrkii irtautumaan käynnistämistään teemoista ja aktiviteeteista, kun se katsoo, että sitä ei enää tarvita. Tämän vuoksi Sitran erityisen kontribuution tunnistaminen jälkikäteen voi olla vaikeaa.

Kuvio 1. Arvioinnissa käytetty teoreettinen viitekehys systeemisen muutoksen tarkasteluun
Soveltaen: Geels et al. (2002)



¹ 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

Edellä tunnistetut haasteet on pyritty huomioimaan aineistojen tulkinnassa.

1.3. Arvioinnissa käytetyt menetelmät ja aineistot

Kirjallisuusanalyysi

Sitran organisatoristen edellytysten yhteydessä tarkasteltiin, mitä tutkimuskirjallisuus sanoo ajatushautomoiden organisatorisista edellytyksistä. Kirjallisuutta haettiin *think and do tank* -termikokonaisuuden muodostamalla yhdistelmällä erityisesti *Google Scholarista* sekä *Scopusesta*. Yleisesti ottaen, ajatushautomoiden toimintaa on tarkasteltu laajalti ja niiden tuotoksia (outputs) on tarkasteltu ja vertailtu paljon. Tuotoksia mittaavien indikaattorien lisäksi arvioinnissa on tarkasteltu vaikuttavuuteen, resursseihin ja hyödyntämismahdollisuuksiin (utilisation) liittyviä indikaattoreita.²

Organisatoristen edellytysten tarkastelun lähestymistapa nojaa osaltaan *McGannin* (2019) ajatushautomotyyppittelyihin. Varsinaisista ajatushautomoiden organisatorisista edellytyksistä on kirjoittanut ja niitä tutkinut *Raymond Struyk* (ks. 2006, 2015 & 2018), joka on kirjoittanut ohjeistuksia ja manuaaleja ajatushautomoiden johtamisesta ja organisatorisista edellytyksistä. Lisäksi eri järjestöt, kuten *On Think Tanks*³ ja *Think Tank Initiative*⁴ ovat kirjoittaneet ja vertailleet eri ajatushautomoiden toimintoja. Vaikka tutkimusta on sinänsä vähän, siinä esiintyviä keskeisiä teemoja on peilattu erityisesti luvussa 6 Sitran organisatorisia edellytyksiä koskeviin havaintoihin.

Dokumenttianalyysi

Arvioinnissa on analysoitu Sitran omasta toiminnasta kertovat aineistot kuten Sitran vuosikertomukset, Sitran työjärjestys ja

johtosääntö sekä Sitran keskeisiä prosesseja koskevat kuvaukset ja esitykset. Näiden lisäksi arvioinnissa on ollut käytössä Sitran laaja koonti toiminnoistaan parlamentaarille työryhmälle sekä Sitran avainalueiden ja projektien resurssitiedot.

Arvioinnin yksi keskeinen lähdeaineisto on ollut Sitran viime vuosina teettämät ulkopuoliset vaikuttavuusarviointit, joiden tulokset, havainnot ja suositukset on koostettu kokoavassa arvioinnissa yhteen. Lähteinä käytetyt Sitran vaikuttavuusarviointit ovat:

- Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J., *Hyvinvoinnin vauhdittaja – Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti-vaikuttavuustavoitteen arviointi*, Sitran selvityksiä 126, Sitra 2017
- Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J., Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S., *Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja – Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi-vaikuttavuustavoitteen arviointi*, Sitran selvityksiä 127, Sitra 2017
- Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., *Tulevaisuusnäköymien ja oppimisen mahdollistaja – Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan*, Sitran selvityksiä 137, Sitra 2018
- Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O., Mikkola, J., *Herättäjä ja ratkaisujen edistäjä – Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan*, Sitran selvityksiä 152, Sitra 2019
- Uusikylä, P., Kotiranta, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., Stenfors, S., *Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija –*

² <https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index>

³ <https://onthinktanks.org/>

⁴ <http://www.thinktankinitiative.org/>

Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi. Sitran selvityksiä 155, Sitra 2019

- Antikainen, J., Valtakari, M., Nyman, J. (2019). *Tulevaisuuksien tekijä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin.* Sitran selvityksiä 156.
- Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P. & Vataja, K. (2019) *Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden.* Sitran selvityksiä 147.
- *Sitran maine- ja tunnettuuskysely 2018,* Kantar TNS
- *Advisory Panel Interviews,* KPMG 2017.

Haastattelut, työpajat ja esittelyt

Haastattelut olivat yksi arvioinnin keskeisistä menetelmistä ja lähdeaineistoista. Puoli-strukturoituja haastatteluja toteutettiin kokoavan arvioinnin yhteydessä yhteensä 56 kappaletta⁵, kohdistuen seuraaville kohderyhmille:

- Sitran hallituksen edustajat
- Sitran johto ja henkilöstö
- Sitran omistajien edustajat (erityisesti eduskunnan talousvaliokunnan sekä parlamentaarisen työryhmän jäsenet)
- Sitran kansainvälinen asiantuntijapaneeli
- Sitran sidosryhmät ja tärkeimmät kumppanit

Lisäksi on syytä painottaa, että Sitran viime vuosina toteuttamissa vaikuttavuusarvioinneissa on haastateltu yli 300 asiantuntijaa ja sidosryhmän edustajaa.

Arvioinnin osana järjestettiin kaksi työpajaa, yksi tulosten validointityöpaja 25.4.2019 Sitran johdolle ja ulkopuolisille asiantuntijoille, ja yksi kansainvälinen asiantuntijatyöpaja 15.5.2019. Näiden lisäksi arvioinnin toteuttamisesta ja havainnoista keskusteltiin Sitran kansainvälisen asiantuntijapaneelin kokouksessa, Sitran hallintoneuvoston kahdessa kokouksessa sekä parlamentaarisen Sitra-työryhmän kokouksessa.

Kansainvälinen vertailu

Osana arviointia toteutettiin Sitran kansainvälinen vertailu ja Sitran tarkastelu kansainvälisestä perspektiivistä. Kansainvälinen vertailu sisälsi seuraavat työvaiheet

- Selvitys kansainvälisistä kehityskuluista ja opeista liittyen Sitran kaltaisiin yhteiskunnallisiin asiantuntija- ja neuvontaorganisaatioihin (*think and do tanks*)
- Tarkempi kansainvälinen vertailu neljästä verrokkiorganisaatiosta (*Chatham House, Bertelsmann Stiftung, Nesta ja Fundación Chile*), joissa tarkasteltiin erityisesti
 - Organisaatioiden asemaa ja organisoitumista
 - Keskeisiä toimintoja ja niiden resursointia
 - Toiminnan ohjausta, vaikuttavuutta ja oppeja Sitran kannalta
- Sitran kansainvälisen asiantuntijapaneelin ja kansainvälisten verrokkiorganisaatioiden edustajien haastattelut ja näkemykset liittyen Sitran kehittämiseen.

⁵ Listat arvioinnissa haastatelluista ja työpajoihin osallistuneista henkilöistä Liitteissä 1 ja 2.

Taulukko 1. Yhteenveto arviointikysymyksistä, aineistoista ja menetelmistä

Arvioinnin osa-alue	Arviointikysymys	Tuotos	Ensisijaiset aineistot ja menetelmät
Synteesi Sitran vaikuttavuus-arvioinneista	Millainen on Sitran yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja mistä se muodostuu?	Yhteenveto havainnoista ja johtopäätöksistä liittyen Sitran kokonaisvaikuttavuuteen ja merkitykseen yhteiskunnallisena muutosagenttina	Synteesi aiemmista arvioinneista
Analyysi Sitran toimintaympäristöstä	Miten erilaiset kotimaisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat Sitran pitkän aikavälin toimintaedellytyksiin?	Tulevaisuuden tarpeet ja Sitran edellytykset niihin vastaamiseksi (Sitran mentävä aukko)	Kotimaisen ja kansainvälisen toimijakentän ja kehitystrendien analyysi
Sidosryhmäanalyysi	Millaiset ovat Sitran toimintaan kohdistuvat odotukset?	Sitran tulevaisuuden rooli yhteiskunnan uudistajana	Haastattelut ja sidosryhmäprosessi
Omistajan tahtotilan määrittäminen	Millaiset ovat Sitran asemaan ja rooliin kohdistuvat odotukset?	Sitran tulevaisuuden rooli yhteiskunnan uudistajana	Haastattelut ja keskustelut parlamentaarisen työryhmän sekä Sitran hallintoneuvoston kanssa
Analyysi systeemisen muutoksen edistäjän organisatorisista edellytyksistä	Mitkä ovat systeemisiä muutoksia edistävän organisaation keskeiset ominaisuudet ja toimintaedellytykset, ja miten hyvin ne toteutuvat Sitran toiminnassa?	Analyysi systeemisen muutoksen tekijän (organisaation) organisatorisista edellytyksistä ja analyysi niiden toteutumisesta Sitrassa	Haastattelututkimukset, joissa organisatoristen edellytysten tunnistaminen, vertailu sekä katsaus tulevaisuusorganisaatioita koskevaan tutkimuskirjallisuuteen

1.4. Vuorovaikutus parlamentaarisen työryhmän kanssa

Sitran kokoavan arvioinnin käynnistettyä valtiovarainministeri Petteri Orpo asetti 21.12.2018 parlamentaarisen työryhmän arvioimaan Sitran lakisäätteisiä tehtäviä ja hallintoa sekä resursointia. Ryhmän tehtävänä oli arvioida ja laatia tarvittavat uudistusehdotukset lainsäädännön muotoon liittyen Sitran rooliin, tehtäviin ja hallintoon. Parlamentaarisen työryhmän toimikausi oli 1.1.2019–31.3.2019.

Työryhmän tehtävänä oli erityisesti selvittää ja tehdä tarvittavat ehdotukset seuraavista asiakokonaisuuksista:

1. Sitralle lainsäädännössä asetetut tehtävät, niiden ajanmukaisuus ja tehtävät suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin,
2. Sitran hallinnon osalta vaihtoehdot irrottaa Sitran hallintoneuvoston kyt-

kentä pankkivaltuusmiehiin ja määrittää Sitralle oma erillinen hallintoneuvosto ja vaihtoehdot ehdokasasetteluun, jäsenten lukumäärään ja valintatapaan,

3. Sitran hallituksen kokoonpano, sen ajanmukaisuus, jäsenten lukumäärä, ehdokasasettelu ja yliasiamiehen asema suhteessa hallitukseen,
4. muut mahdolliset uudistukset liittyen toimeksiannon kokonaisuuteen.

Toimeksiantonsa mukaisesti parlamentaarisen työryhmän tuli toimia vuorovaikutuksessa Sitran toiminnan ulkopuolista kokonaisuutta laativan työn kanssa ja tarvittaessa lausua myös siitä. Kokoava arviointi puolestaan linkittyi parlamentaariseen työryhmään seuraavasti:

- Parlamentaarista työryhmää informoitiin kokoavan arvioinnin tehtävistä ja toteutuksesta.

- Kokoavan arvioinnin ja parlamentaarisen työryhmän kesken tehtiin joiltakin osin työnjakoa siten, että esimerkiksi kysymystä Sitran kokonaisresurssien riittävydestä käsiteltiin lähinnä parlamentaarisessa työryhmässä. Muilta osin työryhmän ja arvioinnin käsittelemät teemat pitkälti täydensivät toisiaan.
- Kokoava arviointi haastatteli parlamentaarisen työryhmän jäseniä.
- Kokoava arviointi esitteli arvioinnin havaintoja parlamentaarisen työryhmän kokouksessa 21.2.2019.
- Kokoava arviointi toimitti arvioinnin väliraportin samaan aikaan sekä parlamentaariselle työryhmälle että Sitran hallintoneuvostolle 14.3.2019.
- Parlamentaarisen työryhmän kannanotto 29.3.2019 on huomioitu tämän arviointiraportin yhtenä aineistona.⁶

⁶ [Parlamentaarisen Sitra-työryhmän raportti, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:29.](#)

2. Sitra tulevaisuusorganisaationa

2.1. Tehtävät ja mandaatti

Sitra on vuonna 1967 perustettu itsenäinen ja riippumaton rahasto, eduskunnan lahja 50-vuotiaalle itsenäiselle Suomelle. Sitran tehtävänä on luoda edellytyksiä Suomen uudistumiselle, ja sen toiminta on kirjattu Sitra-lakiin. Sitraa voidaan pitää perustuslain 87 §:ssä tarkoitettuna talousarvion ulkopuolisena rahastona eikä se ole osa valtion hallintoa kuten valtion keskushallintoon kuuluvat ministeriöt, keskusvirastot ja niiden alaiset valtion laitokset. Sitra on siksi myös erillään valtioneuvoston ja ministeriöiden alaiseen viranomaisorganisaatioon kuuluvista ohjaus- ja valvontasuhteista ja eroaa täten myös valtioneuvoston alaisuuteen kuuluvista muista talousarvion ulkopuolisista rahastoista ja niitä koskevasta sääntelystä. Sitrasta annetulla lailla on taattu rahastolle itsenäinen ja riippumaton luonne.

Sitran oikeudellista asemaa täsmennettiin eduskunnan oikeusasiamiehen 8.6.20116 antamalla päätöksellä, jonka mukaan Sitra on hallinnon yleislaeissa tarkoitettuihin itsenäisiin julkisoikeudellisiin laitoksiin rinnastettavissa oleva itsenäinen julkisoikeudellinen rahasto, joka hoitaa välillisen julkishallinnon tehtäviä ja jonka tulee toiminnassaan noudattaa muun muassa hallintolakia, kielilakia ja julkisuuslakia.

Sitran toiminnan luonne on muuttunut vuosikymmenten saatossa. 1960 ja 1970-luvuilla agendalla oli pääasiassa 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 Sitra olikin Suomen suurin yksittäinen pääomasijoittaja 1990-luvulla, jolloin se myös siirtyi Suomen Pankin alta eduskunnan alaisuuteen. 2000-luvulla Sitran toiminnassa alkoi korostua yhteiskunnallinen vaikuttaminen. 2010-luvulla puolestaan temaattisessa keskiössä ovat olleet mm. ilmastonmuutos ja kestävä hyvinvointi sekä vaikuttavuusinvestoiminen.⁷

Sitra-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.”⁸

2.2. Visio ja vaikuttavuustavoitteet

Viimeisten vuosien ajan Sitran työn ohjenuorana on toiminut Sitran vuonna 2014 laatima Visio Suomelle -työpaperi. Siinä on kuvattu Sitran näkemys siitä, mihin suuntaan suomalaisen yhteiskunnan tulisi kehittyä. Kyse ei siis ole ollut vain Sitran organisaatiotason visiosta, vaan myös laajemmasta visiosta ja yhteiskunnan läpikäyvistä peruseriaatteista, joiden toteutumiseen Sitra on pyrkinyt osaltaan vaikuttamaan. Nämä kuusi kestävän hyvin-

⁷ Tulevaisuustyön vuosikymmenet lyhyesti.

⁸ Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta. 24.8.1990/717.

voinnin peruseriaatetta, jotka toimivat Sitran *vaikuttavuustavoitteina*, ovat:⁹

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
- + Resilienssin vahvistaminen läpileikkävänä periaatteena

Kestävän hyvinvoinnin periaatteiden toteutumisen lisäksi Sitra on asettanut itselleen kaksi muuta vaikuttavuustavoitetta, jotka ovat:

- Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin
- Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio.

Sitran vaikuttavuusarvioinnin kokonaisuus on rakennettu edellä mainittujen vaikuttavuustavoitteiden mukaisesti siten, että jokaisen tavoitteen toteutumista on tarkasteltu erikseen. Tässä kokoavassa arvioinnissa kootaan yhteen eri arviointien havainnot ja täydennetään niiden pohjalta muodostunutta kokonaiskuvaa.

Kuvio 2. Sitran vaikuttavuustavoitteet



⁹ Sitra (2014). Visio Suomelle. Kohti kestäväää hyvinvointia.

2.3. Organisaatio

Sitran hallinnosta vastaavat hallintoneuvosto, hallitus ja yliasiamies. Hallintoneuvosto valvoo Sitran hallintoa ja päättää toiminnan periaatteista, vahvistaa talous- ja toimintasuunnitelman sekä toimittaa eduskunnalle vuosittain kertomuksen Sitran toiminnasta. Sitran toiminnot ovat jakautuneet perustoimintoihin, joita hallinnon ja sijoitustoiminnon lisäksi ovat laki, strategia sekä viestintä ja yhteistyösuhteet, sekä projektitoimintoihin, jotka ovat jakautuneet seuraaviin: Hiili-neutraali kiertotalous, Uudistumiskyky, Uusi työelämä ja kestävä talous, Ennakointi ja Yhteiskunnallinen koulutus.

Sitra kuvailee itseään asiantuntija- ja projektioorganisaatioksi, jossa suuri henkilöstön vaihtuvuus ja joustavat työsuhdemuodot ovat Sitralle vahvuus ja ketteryyden edellytys, mutta sisäinen haaste. Osaamisen jakaminen ja yhteistyö organisaation sisällä nousevat tärkeään asemaan Sitran kaltaisessa organisaatiossa. Vuoden 2018 lopussa Sitrassa työskenteli 179 henkilöä, joista kyseisen vuoden aikana 44:n työsuhde oli alkanut ja vastaavasti 16 työsuhdetta päättyi. Sitralaisista 69 % oli naisia ja 31 % miehiä. Näistä 89 % oli korkeasti koulutettuja. Sitran työntekijöiden määrä on kasvanut kuuden viimeisen vuoden aikana yli 50 % (116 henkilöstä 179 henkilöön). Taustalla on tietoinen oman toiminnan määräaikaikainen kasvattaminen (enemmän itse tehtyä työtä ulkoistamisen sijaan).¹⁰

Sitran työtä haastaa ja työn viemistä maailmalle tukee lisäksi kansainvälinen asiantuntijapaneeli.¹¹

Toimintaa rahoitetaan oman valtiolta saadun peruspääoman tuotoilla. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2018 lopussa 776 miljoonaa euroa¹² ja vuonna 2018 sijoitusomaisuus tuotti -3.9 prosenttia. Vuosibudjetti on vaihdellut 30–40 miljoonan euron välillä. Sitran peruspääoma on sijoitettuna pääosion rahastoihin.

2.4. Toimintatapa ja vaikuttaminen yhteiskunnalliseen muutokseen

Teema-alueiden edistäminen

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*.

Teema-alueet on Sitrassa jaettu edelleen avainalueisiin ja siitä eteenpäin hankkeisiin, jotka tuovat Sitran visiota lähemmäksi konkreettista tekemistä ja ajattelua. Teema-alueilla ratkotaan monimutkaisia systeemiä ongelmia ja avainalueilla ja hankkeissa kehitetään järjestelmiä ja systeemejä, joiden päälle palveluja voidaan rakentaa.

¹⁰ Sitran toimintakertomus ja tulostaskelma 2018.

¹¹ Kansainvälinen asiantuntijapaneeli.

¹² Sitran toimintakertomus ja tulostaskelma 2018.

Kuvio 3. Sitran tavoitehierarkia ja vaikuttamisen logiikka



Sitra pyrkii nostamaan esiin teemoja ja asioita ("Sitran mentäviä aukkoja"), joihin muut toimijat eivät, syystä tai toisesta, voi tai halua puuttua, ja joihin Sitralla voisi olla annettavaa.

Kunkin teeman alla on käynnissä eri avainalueita (esim. Vaikuttavuusinvestoinnin tai Kiertotalous), joilla puolestaan on omat vaikutustavoitteet (kutsuttiin aiemmin käyttöönottotavoitteiksi). Ne määrittävät, millaisia lyhyen tai keskipitkän aikavälin tuloksia (so. yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia) Sitra avainalueen kautta tavoittelee. Tätä kokonaisuutta on havainnollistettu oheisessa kuviossa (Kuvio 3). Teemojen lisäksi vaikuttavuustyötä tehdään Yhteiskunnallisen koulutuksen ja Ennakoinnin toiminoissa.

Vaikuttamisen keinot

Sitra hyödyntää toiminnassaan erilaisia vaikutusmekanismeja, joita *Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja* -vaikuttavuusarvioinnissa jäsenettiin seuraavasti:

1. **"Sense making"** – uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi
2. **Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen** (ml. koulutus)
3. **Törmäyttäminen** – toimijoiden saaminen mukaan, vuorovaikutuksen fasilitoiminen ja "aktiivinen jalkatyö"
4. Käytännön **kokeilut ja pilotit** uusien toimintamallien tunnistamiseksi ja testaamiseksi nopeasti
5. Uusien **toimintamallien levittäminen** ja vakiinnuttaminen
6. **Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen** muutoksille.

Sitra on itse aiemmin tunnistanut omissa toiminnassaan erilaisia vaikuttavuuden keinoja, joita käytetään ja yhdistellään valikoivasti ja tapauskohtaisesti avainalueesta ja projektista riippuen.

Taulukko 2. Sitran tunnistamat vaikuttavuuden keinot

Vaikuttavuuden keino	Kuvaus
Konzeptoitu 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. Ratkaisu 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.

Taulukko 3. Sitran irtautumiskeinot

Vaikuttavuuden keino	Kuvaus
Poliittinen linjaus	Virallinen kansallinen strategia/toimintaohjelma, asia hallitusohjelmassa. Esim. SOTE-palvelupakettimalli, kiertotaloushallituksen 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 jakamiseksi perustettu uusi organisaatio. Esim. Kunnan Taitoa Oy, Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätio.
Pilotista vakiintuneeksi toiminnaksi	Pilotin myötä kohdeorganisaatiossa käytännöksi vakiintunut toimintatapa. Esim. Tajua Mut!, Etäkonsultaatio.
Itseleviävä konsepti	Kokeilusta tai pilotista syntynyt itseleviävä konsepti. Esim. Tähdelounas, Terveyskioski.

Irtautuminen

Sitra pyrkii poistumaan, tai ainakin merkittävästi vähentämään rooliaan sen jälkeen, kun se katsoo yhteiskunnallisen muutosprojektin edistyvän ilman sen panosta. Hallittu irtautuminen onkin olennainen osa Sitran toimintamallia. Tämä voi tarkoittaa jonkin asian saamista hallitusohjel-

maan tai muihin keskeisiin poliittisiin linjauksiin, Sitran avainalueilla käynnistetyin toiminnan siirtämistä toiselle (tai kokonaan uudelle) organisaatiolle, toimintamallien vakiintumista piloteista osaksi muiden organisaatioiden normaalia toimintaa tai esimerkiksi itsestään leviävien konseptien kehittämistä.

3. Analyysi Sitran toiminnan kohdentumisesta

Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteita monien erilaisten toimenpiteiden (ohjelmien, avainalueiden, projektien, koulutusten ja ennakoitavuuden) kautta. Seuraavassa tätä Sitran ”portfoliota” on analysoitu eri näkökulmista. Tarkoituksena on kuvata Sitran *tavoitteiden ja toiminnan* kokonaisuutta. Analyysi perustuu Sitran dokumenttiaineiston sekä aikaisempien arviointien analyysien perusteella muodostettuun tulkintaan. Analyysi on luonteeltaan deskriptiivinen eikä siinä vielä oteta kantaa siihen, *miten hyvin* Sitra on tavoitteissaan onnistunut. Analyysiin tulee suhtautua suuntaa antavana kokonaiskuvana ja tulkintatavasta johtuvat ”virhemarginaalit” huomioiden.

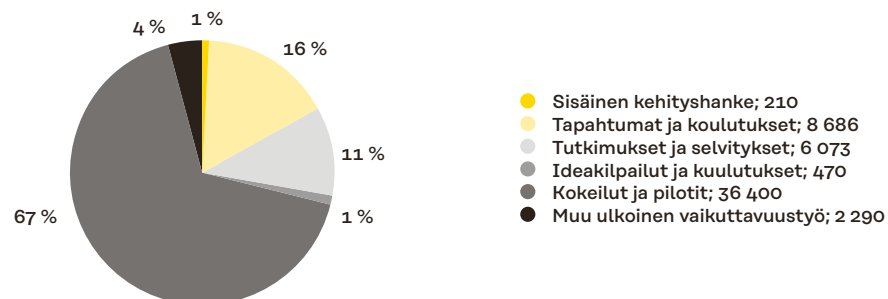
3.1. Avainalueiden ja projektien resurssit

Sitralla on ollut tarkastelujaksolla (alkaen kevästä 2012) käynnissä 30 eri avainaluetta, projektia ja jatkuvan vaikuttavuustyön toimintaa.¹³ Toteutukseen käytetyt Sitran resurssit

ovat yhteensä noin 54 miljoonaa euroa ja noin 300 henkilötyövuotta. Luvuissa ei ole mukana vuotta 2012 edeltävät ohjelmat tai niiden päätyttyä käynnistetyt siirtymävaiheen avainalueet. Luvuissa ei myöskään ole mukana toimintotason, valmisteluvaiheiden eikä vaikuttavuuden varmistamisen toimintoja. Kyse ei siis ole koko Sitran toimintakuluista, vaan avainalueiden ja projektien toteutukseen käytetyistä kuluista. Tarkempi lista tarkasteluun sisältyneiden avainalueiden ja projektien kustannuksista on raportin liitteenä.

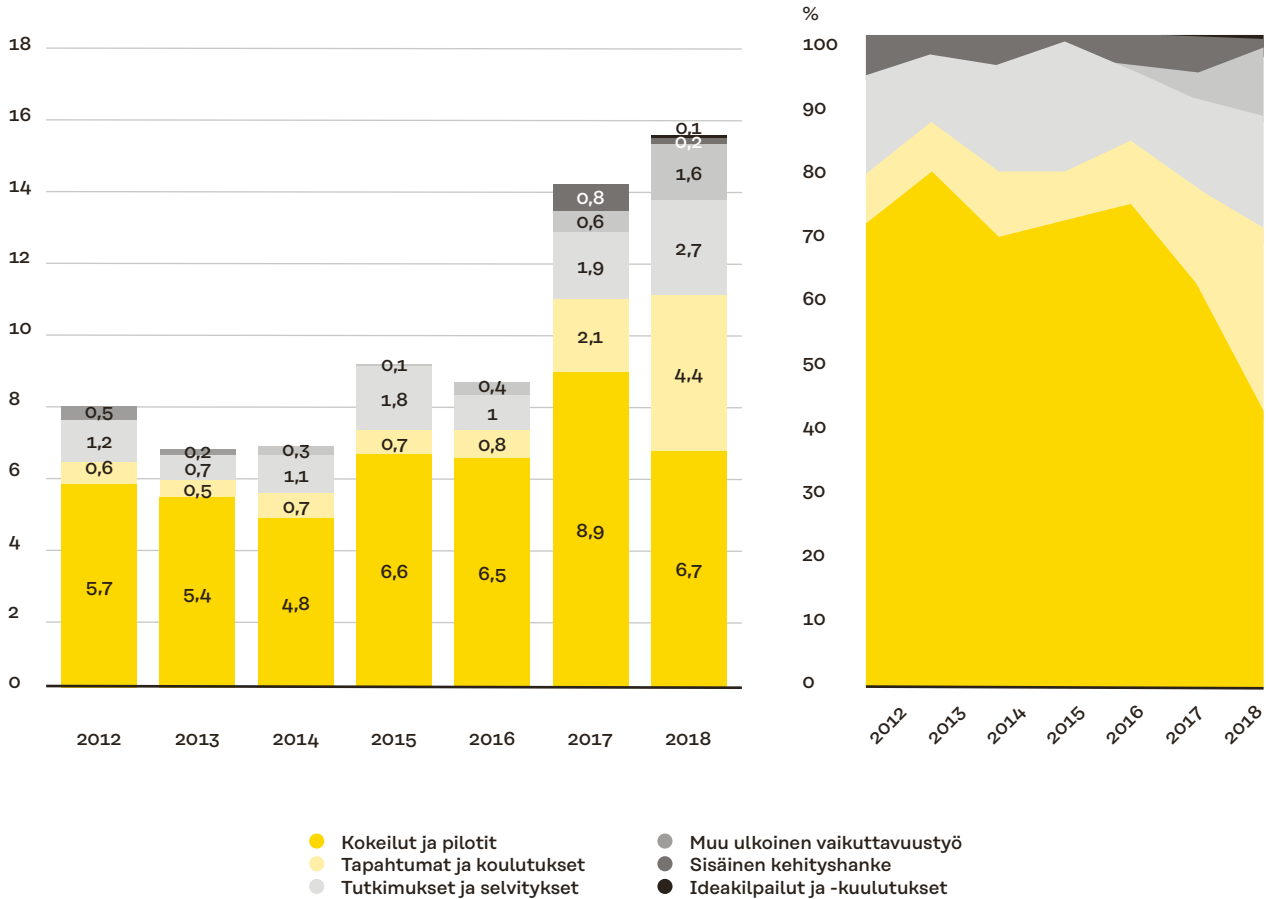
Toteutuneet avainalue- ja projekti-kohtaiset kustannukset vaihtelevat muutamasta kymmenestä tuhannesta eurosta yli kymmenen miljoonaan euroon (mediaani 1,1 miljoonaa euroa tai 10 henkilötyövuotta). Selvästi suurin osa toteutuneista kuluista (67 prosenttia) on kohdistunut kokeiluihin ja pilotteihin. Tapahtumiin ja koulutuksiin on kohdistunut 16 prosenttia kuluista, tutkimuksiin ja selvityksiin on 11 prosenttia kuluista.

Kuvio 4. Sitran avainalueiden, projektien ja jatkuvan vaikuttavuustyön toteutusvaiheen toteutunut hankerahoitus (tuhatta euroa) kustannustyyppittäin 4/2012–4/2019



¹³ Tässä luvussa Sitra toiminnan kohdentumista kuvaavien lukujen tarkastelu alkaa vuodesta 2012, jolloin Sitra siirtyi ohjelmamuotoisesta toiminnasta ns. avainaluemalliin. Kaksi uutta avainaluetta (Sitra Lab ja Osaamisen aika) on poistettu luvuista, sillä niitä ei ole tarkasteltu aikaisemmissa arvioinneissa.

Kuvio 5. Sitran avainalueiden, projektien ja jatkuvan vaikuttavuustyön toteutusvaiheen toteutunut hankerahoitus vuosittain 4/2012–4/2019



Avainalueiden ja projektien toteutuksen kustannukset ovat tarkastelujaksolla kasvaneet noin kahdeksasta miljoonasta eurosta noin 16 miljoonaan euroon. Kasvu on kohdistunut erityisesti tapahtumien ja koulutusten järjestämiseen, mikä selittyy osaltaan vuoden 2017 juhluvuoden aiheuttamista kustannuksista.

Vuoden 2017 talous- ja toimintasuunnitelmassa päätettiin strategian mukaisista, **yhteensä 35,8 miljoonan euron lisäpanostuksista vuosille 2018–2021, jonka johdosta Sitran henkilöstömäärä ja kulut ovat nousseet viime vuosina.** Lisäpanostukset kohdistuivat Isaacus-palveluoperaattoriin, Ratkaisu 100 -haastekilpailuun, kiertotalouden kansallisen toimintaohjelman toimeenpanoon sekä julkisen sektorin uudistumiskyvyn kasvattamiseen erillisen johtamiskoulutuksen avulla.

3.2. Toiminnan kohdentuminen vaikuttavuustavoitteittain

Taulukko 4 kuvaa Sitran avainalueiden linkitystä suhteessa vaikuttavuustavoitteisiin. Sen tarkoituksena on kuvata Sitran toiminnan fokusta ja auttaa hahmottamaan sitä, onko esimerkiksi jokin tavoite jäänyt vähäisemmälle painoarvolle tai onko jokin tavoite korostunut Sitran toiminnassa. Avainalueiden ja projektien linkitys eri vaikuttavuustavoitteisiin perustuu arvioitsijoiden tulkintaan ja aikaisempien arviointien raportteihin.

Tarkastelu osoittaa, että **kaikki Sitran vaikuttavuustavoitteet tavoitteet ovat olleet laajasti edustettuna Sitran projekteissa ja avainalueissa** ja jokaiseen tavoitteeseen liittyy useita erilaisia toimenpiteitä. Toisin sanoen

Sitran toiminta on kohdistunut laajasti monien eri tavoitteiden edistämiseen. Suurin osa Sitran toimista on linkittynyt useampaan vaikuttavuustavoitteeseen, joihinkin tiiviimmin ja joihinkin löyhemmin. Toimien vaikuttavuus vaihtelee riippuen siitä, mihin tavoitteeseen niitä peilataan. Esimerkiksi *Kiertotalouden* avainalue on samanaikaisesti keskeisessä roolissa *Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi* sekä *Maapallon kantokykyyn sopeudutaan* -vaikuttavuustavoitteissa, mutta sen linkitys esimerkiksi *Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi* -tavoitteeseen on löyhempi.

Eroja eri tavoitteiden välillä on kuitenkin havaittavissa. Analyysin perusteella eniten yhteyksiä Sitran avainalueilla ja projekteilla on ”*Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi*”, ”*Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia*” ja ”*Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi*” -vaikuttavuustavoitteisiin. Näihin tavoitteisiin on yhdistettävissä yli puolet Sitran projekteista ja avainalueista. Vähiten avainalueita ja projekteja on yhdistettävissä ”*Osaamista monimutkaiseen maailmaan*” ja ”*Maapallon kantokykyyn sopeudutaan*” -vaikuttavuustavoitteisiin. Kumpankin on yhdistettävissä alle kolmasosa projekteista ja avainalueista.

3.3. Mihin yhteiskunnan osa-alueisiin Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan

Taulukko 5 havainnollistaa sitä, mihin yhteiskunnan eri osa-alueisiin (sidosryhmiin) Sitra on *pyrkinyt* vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi jos Sitran avainalueissa on kehitetty uudenlaisia toimintamalleja sosiaali- ja terveystalouteen, tavoitteena edistää kansalaisten hyvinvointia, on toiminnan kohde tällöin julkisen sektorin palvelutuotanto eikä kansalaiset, vaikka vaikutukset viime kädessä heihin kohdistuisikin. Joissakin tapauksissa toiminnan kohde on sama asia kuin sidosryhmäkumppanit (esimerkiksi uusien sote-palvelumallien kehittäminen yhdessä sote-alan sidosryhmien kanssa), mutta joissakin tapauksissa ei. Toiminnan kohteiden kategorisoinnissa on sovellettu Sitran itse hyödyntämää sidosryhmäjaottelua.¹⁴

Analyysi Sitran toiminnan kohteista osoittaa, että **Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan laajasti yhteiskunnan eri osa-alueisiin ja sidosryhmiin**, mikä on hyvin myönteistä tarkasteltaessa systeemisten yhteiskunnallisten vaikutusten syntyä.

Taulukko 4. Sitran toimien yhteys vaikuttavuustavoitteisiin

Vaikuttavuustavoite	Kuinka suurella osalla avainalueista / projekteista on yhteys vaikuttavuustavoitteeseen?
1. Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti	50 %
2. Maapallon kantokykyyn sopeudutaan	33 %
3. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia	57 %
4. Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi	57 %
5. Osaamista monimutkaiseen maailmaan	27 %
6. Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi	60 %

¹⁴ Sitra on määritellyt seuraavat kahdeksan eri ”Tulevaisuustyön sidosryhmää”: Poliittiset päättäjät, julkinen sektori, järjestöt, media, yritykset, tutkimus, kulttuuri, neljäs sektori.

Eniten Sitran toiminta on kohdistunut valtionhallintoon eli eri ministeriöiden ja virastojen toimintaan. Tulosta voidaan pitää loogisena, sillä monet tavoitteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden edistäminen edellyttää sitä, että valtionhallinnossa ”tapahtuu jotain”. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uudenlaisia toimintamalleja (esim. Social Impact Bond -mallit, sote-palveluihin liittyvät mallit) tai johtamis- ja ajattelutapojen muutoksia (esim. koulutusten kautta). Seuraavaksi eniten Sitran toiminta on kohdistunut kunta- ja kaupunkitason toimijoihin (esim. monet alueelliset kokeilut ja pilotit) ja yrityksiin (esim. Kiertotalouden liiketoimintamallit).

Selvästi vähiten Sitran toiminta on kohdistunut mediaan, kulttuurikentän toimijoihin ja kansainvälisiin toimijoihin. Media on ollut tärkeä sidosryhmä lähes kaikkien avainalueiden vaikuttamistyössä. Sitra on hyödyntänyt mediaa laajasti eri avainalueissa, mutta sellaisia avainalueita, joissa Sitra olisi merkittävästi pyrkinyt muuttamaan esimerkiksi median agendaa tai tapaa toimia on selvästi vähemmän. Median agendaan on pyritty selkeimmin vaikuttamaan Hiilineutraali kiertotalousteeman työssä eli kannustamaan mediaa

perehtymään aiheeseen ja raportoimaan aiheesta suuremmalla painoa-arvolla. Toinen esimerkki tällaisesta on *Kestävän talouspolitiikan koulutus* -kokonaisuus, johon on osallistunut laajasti median edustajia.

Kansainvälisen kentän toimijoiden osalta on huomioitava, että **Sitralla on laaja kansainvälisten kumppanien verkosto ja Sitra hakee monissa avainalueissa kansainvälisiä esimerkkejä ja hyviä käytäntöjä Suomeen, mutta vain muutamissa yksittäisissä avainalueissa Sitra on pyrkinyt suoraan vaikuttamaan kansainvälisen kentän toimijoihin.** Poikkeuksina voidaan pitää esimerkiksi IHAN-avainaluetta, jossa tavoitteena on ollut kehittää EU-tason standardi henkilökohtaisen datan hallintaan, tai Kiertotalous-avainaluetta, jossa Sitra on kansainvälisesti yksi arvostetuimmista toimijoista ja kykenee siten vaikuttamaan kansainvälisellä tasolla.

3.4. Keskeiset vaikutusmekanismit

Taulukko 6 havainnollistaa sitä, *miten* eli millä mekanismeilla Sitra tavoitellut vaikuttavuutta. Mekanismissä määrittelyssä on sovellettu Sitran *Talous uudistavaksi ja*

Taulukko 5. Yhteiskunnan osa-alueet, joihin Sitra pyrkinyt vaikuttamaan

Yhteiskunnan osa-alue / toiminnan kohde	Osuus avainalueista, joissa pyritty vaikuttamaan ko. ryhmään
Valtionhallinto (ministeriöt, virastot)	83 %
Kunnat, kaupungit, alueet	70 %
Yritykset	63 %
Järjestöt	50 %
Julkiset palveluntarjoajat (ml. sairaala, koulu)	50 %
Poliittiset päättäjät (kansanedustajat, puolueet)	40 %
Kansalaiset	30 %
Tutkimus	23 %
Media	13 %
Kulttuurikentän toimijat	10 %
Kansainväliset toimijat	10 %

Taulukko 6. Sitran toiminnassa hyödynnetyt vaikutusmekanismit. Soveltaen: Halme ym. 2017

Yhteiskunnan osa-alue / toiminnan kohde	Osuus toimenpiteistä, joissa mekanismia hyödynnetyt
”Sense making” (uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi)	90 %
Törmäyttäminen (toimijoiden saaminen mukaan, vuorovaikutuksen fasilitoiminen)	87 %
Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja [laajemman] tietoisuuden levittäminen	80 %
Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen (päätöksentekoon vaikuttaminen)	77 %
Uusien toimintamallien konseptointi ja vakiinnuttaminen	70 %
Käytännön kokeilut	53 %

yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arvioinnissa tunnistettuja mekanismeja.¹⁵

Kaiken kaikkiaan analyysi osoittaa, että Sitra on hyödyntänyt toiminnassaan hyvin monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja. Sitran yleisimmin hyödyntämät mekanismit ovat ”sense making” ja ”törmäyttäminen”, joita on hyödynnetyt lähes kaikissa Sitran toimissa. Ensimmäistä voidaan pitää perinteisenä ajatushautomon vaikutusmekanismina, jossa tiedon ja asiantuntijanäkemysten jäsentämisen kautta pyritään vaikuttamaan ihmisten (joskus pienenkin mutta aiheen kannalta keskeisen ryhmän) ajattelutapoihin. ”Törmäyttäminen” viittaa puolestaan Sitran rooliin eri toimijoiden ja sidosryhmien yhteen tuojana ja vuoropuhelun rakentajana.

Sitran (avainalueiden ja projektien) määrässä mitattuna vähiten hyödynnetyt mekanismit on käytännön kokeilujen toteuttaminen. On kuitenkin huomioitava, että tässä analyysissä kokeilut on rajattu tarkoitamaan avainalueita tai projekteja, joissa on

toteutettu laajempi joukko erilaisia kokeiluita (esim. Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut; Siilonmurtajat) Perustulokokeilu). Yksittäisten toimintamallien kehittäminen ja *pilotointi* (esim. SIB-pilotit) on laskettu mukaan ”Uusien toimintamallien konseptointiin ja vakiinnuttamiseen”. Lisäksi on huomioitava, että euromääräisesti tarkasteltuna kokeilut ja pilotit (ns. ”do”-toiminta) vievät selvästi suurimman osan avainalueiden ja projektien budjetista keskimäärin.

3.5. Viestintä vaikuttamisen tukena

Tausta ja kehitys

2010-luvulla Sitran viestintä on aktiivisesti pyrkinyt edistämään organisaation tunnettuutta sekä roolia tulevaisuuden tekijänä, näkijänä ja yhteistyön edistäjänä. Verrattaessa Sitran strategiasta pohjautuvia pääviestejä vuosien 2012 ja 2018 välillä havaitaan, että pääviestien lukumäärää on karsittu ja viestejä on tiivistetty. 2010-luvun loppupuolella

¹⁵ Halme ym. 2017. Tässä analyysissä ”Käytännön kokeilut ja pilotit” -mekanismi on muutettu ”Käytännön kokeiluiksi”, sisältäen vain selkeät ja/tai laajemmat kokeilukokonaisuudet (esim. Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut; Siilonmurtajat; Perustulokokeilu). Pilotointi on laskettu mukaan ”Uusien toimintamallien levittämiseen ja vakiinnuttamiseen”.

Kuvio 6. Sitran pääviestit vuosina 2012¹⁶ ja 2018¹⁷

lella Sitran pääviesteissä ei erikseen korostu suomalaisten hyvinvointi tai talouskasvu, mutta kestävä tulevaisuus, yhteistyö sekä rohkea etunoja kertovat viestinnän yhdenmukaisuudesta 2010-luvulla.

Sitran viestinnän tavoitteena on, että organisaation rooli tulevaisuustalona koetaan tärkeäksi eri sidosryhmissä ja sen tunnettuus vahvistuu.

Sitrasta on viime vuosina tullut avoimempi ja proaktiivisempi, ja viestinnällä on ollut tässä tärkeä rooli. Aktiivinen kansalaisvaikuttaminen sekä systemaattinen brändityö ovat vahvistaneet muutosta. Projektikohtaisesta viestinnästä on siirrytty kohti Sitran strategista roolia ja näkyvyyttä tukevaa viestintään, mitä on vahvistettu mm. laajamittaisen digitaalisen viestinnän sekä sidosryhmävuorovaikutuksen ja tapahtumien keinoin.

Sitran viestintä toteuttaa konserniviestintää mukaan lukien vaikuttavuustavoitteiden mukaista sisältöviestintää toiminnan tuloksista ja työn etenemisestä. Tuloksista viestiminen on ollut keskiössä vuoden 2012 viestintästrategiasta lähtien. Tulosten onnistunut kommunikointi yhteiskunnallisille vaikuttajille ja päätöksentekijöille on Sitrassa koettu olennaiseksi työkaluksi edistää yhteiskunnan systeemistä uudistumista.¹⁸

Loppuvuodesta 2018 laaditussa, nykyisessä viestintästrategiassa korostuu Sitran rooli rohkeana ajatus- ja toteutuspaajana, jonka työ ja tekeminen pohjautuvat tietoon ja näkemykseen. Ennakointikyky sekä uusien yhteiskunnallisten toimintamallien käynnistys ja kokeilu tukevat mm. toiminnan pitkäaikaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Viestinnän rooli on läpileikkaava; viestintä on mukana strategisesta suunnittelusta aina toimien toteutukseen asti.¹⁹

¹⁶ Vaikuttavaa viestintää dynaamisessa ympäristössä. Viestintästrategia ja -politiikka Sitrassa. 17.4.2012

¹⁷ Sitran viestintästrategia 2018

¹⁸ Vaikuttavaa viestintää dynaamisessa ympäristössä. Viestintästrategia ja -politiikka Sitrassa. 17.4.2012

¹⁹ Sitran viestintästrategia 2018

Vuoden 2017 brändityön seurauksena Sitran viestinnän yhdenmukaisuus on vahvistunut. Brändin läpileikkaavuus käy ilmi niin Sitran visuaalisessa ilmeessä, toimitiloissa, tapahtumissa kuin muussa viestinnällisessä toteutuksessa. Sitran keskeiset viestintätoimet 2010-luvulla ovat olleet:

- Vaikuttavuustavoitteiden mukainen viestintä uudistus vuodesta 2015 lähtien: Tavoitteena ydinsidosryhmien laajentaminen sekä kansainvälinen toimintatavan vahvistaminen.
- Juhlavuoden viestintä 2017: Tavoitteena Sitran tunnettuuden kasvattaminen erityisesti kansalaisrajoitusten ja tulevaisuuden päätöksentekijöiden keskuudessa (lapset & nuoret).
- Verkkosivoustouudistus 2017: Tavoitteena Sitran tunnettuuden, näkyvyyden ja viestintätavan edistäminen helposti lähestyttävien ja uudistuneiden verkkosivujen avulla.
- Brändin vahvistaminen 2017–2018: Tavoitteena yhtenäisen brändin mukainen toiminta ja tekeminen (pois yksittäisten hankkeiden tai tapahtumien brändäyksestä).

Viestinnän organisointi

Sitran ulkoisen viestinnän ohjenuorina ovat olleet systemaattisuus ja pitkäjänteisyys. Toiminnasta viestimällä, niin niiden valmistelu- kuin toteutusvaiheessa, on pyritty tukemaan viestinnän vaikuttavuutta. Luonnollisesti viestinnän oikea kohdentaminen ja ajoitus tukevat tätä tavoitetta.²⁰

Sitran viestinnän tavoitteena on ollut a) lisätä ja vahvistaa tietoisuutta Sitrasta suomalaisen yhteiskunnan kehittäjänä, b) levittää toiminnan, esim. kokeilujen,

tuloksia, ja c) edistää yhteiskunnallisten ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönottoa ja tukea tiedon jakamisella muiden organisaatioiden kehittämistä d) vahvistaa Sitran mainetta esim. kiinnostavana yhteistyökumppanina.²¹ Viestinnässä on painottunut Sitran yhteiskunnallisen roolin kirkastaminen sekä avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Organisaation avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistävät nykyisin viestinnän avulla mm. hallintoneuvoston avoimesti julkaistavat katsaukset, vuoden 2017 alusta lähtien kaikkien tiedotteiden julkaiseminen suomen- ja ruotsinkielellä, verkkosivujen ruotsin- ja englanninkielisen uutisoinnin lisääminen sekä avoimen datan aineistot, kuten Sitran ostolaskudata. Ruotsinkielinen viestintämateriaali on myös erittäin tärkeää kielilain näkökulmasta, mitä Sitra noudattaa.

Sitran viestintä kohdistuu prioriteetti-järjestyksessä seuraaviin kohderyhmiin²²

1. Eduskunta, Sitran hallintoelinten jäsenet ja sitralaiset
2. Vaikuttajat ja päätöksentekijät
3. Muutoksenteijät
4. Tulevaisuuden päättäjät
5. Media

Kohderyhmät Sitra tavoittaa erityisesti seuraavien kanavien kautta: Sitra.fi, sisäisen viestinnän intranet, sosiaalisen median kanavat, STT:n uutis- ja tiedotejakelu sekä julkaisut ja tapahtumat.

Sitran viestintää toteutetaan konseptomallilla viestintätoimia kohderyhmä- ja sisältölähtöisesti. Selkein esimerkki tästä on sitra.fi-sivusto, joka on rakennettu käyttäjätutkimusta ja erilaisia sisältötyyppejä (uutinen, vierailijablogi, tulevaisuustyön työväline, tulevaisuussanasto, jne.) hyödyntäen – vahvistuen samalla Sitran brändiä. Verkkosivustotyö

²⁰ Sitran viestintästrategia 2018

²¹ Vaikuttavaa viestintää dynamisessa ympäristössä. Viestintästrategia ja -politiikka Sitrassa. 17.4.2012

²² Sitran viestintästrategia 2018

on saanut tunnustusta vuonna 2017, jolloin Sitra voitti *ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry:n paras sidosryhmämedia* -palkinnon.

Sitran julkaisusarjat ja tapahtumat on konseptoitu. Julkaisusarjojen konseptoinnilla pyritään tukemaan organisaation vaikuttavuustyötä; Sitran muistiot tarjoavat esim. taustaselvityksiä keskeisistä, noususta olevasta ilmiöstä, työpaperit selventävät käynnissä olevaa työtä ja Sitran selvitykset tarjoavat puolestaan Sitran työn tuloksia esitteleviä kokonaisuuksia.

Sitra järjestää vuosittain yli 100–150 tapahtumaa ja tilaisuutta, jotka toimivat yhtenä tärkeimmistä Sitran sidosryhmätyön muodoista. Juhlavuoden opit huomioiden ja tapahtumatoteutuksen systemaattisuuden varmistamiseksi Sitrassa laadittiin v. 2018 tapahtumiin liittyvä *tapahtumakäsikirja*²³. Tapahtumakäsikirjaa tukee samana vuonna lanseerattu Tulevaisuudentekijän brändikirja 2018, mikä on kokoelma brändielementtejä ja tyyllisääntöjä sekä opas Sitran asiantuntijoille erottuvaan viestintään.

Sitran vaikuttavuutta pyritään tukemaan avoimen, läpinäkyvän ja eri sidosryhmät yhdistävän, poikkisektoriaalisen viestinnän keinoin. Sitran viestinnällisenä haasteena on esim. sellaisten kohderyhmien tavoittaminen, jotka eivät tiiviisti seuraa yhteiskunnallisia asioita tai jotka ovat muusta syystä vaikeasti tavoitettavissa. Parin viime vuoden ajan Sitran näkyvä, viestinnällinen teema on ollut kestävyys. Tässä teemassa on haluttu asiantuntijaviestejä kohdentaa niin kansalaisille, kunta-päättäjille kuin yrittäjille, mihin on tarvittu sekä erilaisia viestinnän keinoja että kanavia.

Koska Sitran työ on yhä kansainvälisempää, viestinnästä kansainvälisessä toimintaympäristössä tulee huolehtia. Kansain-

väläinen viestintä onkin Sitrassa yleistynyt. Viestinnän periaatteet ja lähtökohdat ovat kansainvälisessä toimintaympäristössä samat kuin kotimaassa, mutta kansainvälisessä viestinnässä aika- ja resurssi-intensiivisyys korostuu. Tästä johtuen Sitra panostaa kansainvälisessä yhteistyössä kumppanuuksiin, jotta huomioarvo- ja vaikuttavuustavoitteet saavutettaisiin.²⁴ Sitran keskeiset kansainvälisen viestinnän toimet ovat tapahtumat, mediatyö ja digitaalinen viestintä, erityisesti englanninkielinen verkkosisältö. Sitra järjestää valikoitusti sidosryhmätapahtumia ja mediatapaamisia ulkomailla ja toimii usein isäntänä Suomeen saapuvissa kansainvälisissä toimittajavierailuissa.

Resursointi

Viestintä ja yhteistyösuhteet on Sitrassa strateginen toiminto eli viestinnän suunnittelu ja toteutus johdetaan ja koordinoidaan viestintätoiminnosta käsin. Organisaatioviestinnän lisäksi jokaisessa teemassa ja avainalueessa on vastuuviestijä, joka vastaa sisältöalueensa viestinnästä. Organisaatioviestintään ja viestinnän kehittämiseen erikoistuneet viestijät vastaavat Sitran brändityöstä ja visuaalisuudesta sekä kanavien ja keinojen toteutustavoista kuten sitra.fi:stä, digitaalisista kanavista ja talotason tapahtumista. Lisäksi organisaatioviestintä huolehtii medianäkyvyyden ja yhteiskunnallisen tilannekuvan seuraamisesta, jotta kaikilla substanssialueilla on mahdollisuus ennakoivaan tehokkaaseen viestintään ja ajankohtaiseen viestinnälliseen reagointiin. Viestinnän toteutukseen osallistuvat kaikki vaikuttavuustyön yksiköt ja mukana on myös ulkopuolisia kumppaneita.

²³ Kohtaamisia ja tapahtumia tulevaisuustalon tapaan. Opas vaikuttavuustyön tekijälle. Sitra 2018

²⁴ Sitran viestintästrategia 2018.

Viestinnän seuranta

Sitran viestinnän suunnittelussa tärkeän panoksen tarjoaa avainalueiden asiantuntijoilta ja muilta sidosryhmiltä saatava palaute. Sitrassa viestinnän vaikuttavuutta, sidosryhmien sitoutumista, viestien leviämistä ja tulevaisuustyön saamaa vastaanottoa mitataan Sitrassa mm. seuraavin keinoin:

- Mainetutkimus (tunnettuus ja eri rooleissa onnistuminen)
- Verkkosivuston kävijätutkimus (kävijämäärät ja kiinnostuksen kohdentuminen huomioiden kieliversiot)
- Some-kanavien seuranta (sisältöjen vastaanotto ja leviäminen)
- Verkostoanalyysit
- Määrällinen ja laadullinen media- tai vaikuttavuusanalyysi esim. avainaluekohtaisesti
- Heikkojen / hiljaisten signaalien analyysi julkisuusseurannasta
- Tapahtumakohtaisen viestinnän analyysi (isot tapahtumat, kuten *World Circular Economy Forum 2018*, *Educa*-messut 2019).

Viestinnän seurantatietoa hyödynnetään viestinnän toteutuksessa. Muun muassa sidosryhmätutkimuksia v. 2011–2015 (yhteensä 5 kpl) sekä mainetutkimuksia vuosilta 2016 ja 2018 on hyödynnetty toteutetuissa viestintätoimissa.

Mainetutkimusten perusteella Sitra on tavoittanut viime vuosina yhä paremmin kohderyhmiään ja Sitran tunnettuus on vahvistunut erityisesti nuorten aikuisten keskuudessa. Kokonaistunnettuus lisääntyi 7 %-yksikköä kesästä 2016 kevääseen 2018, ja tunnettuus lisääntyi erityisesti nuorempien ikäluokkien keskuudessa. Yleisimmät Sitraan liitettävät mielikuvat ovat suuntautuminen tulevaisuuteen ja asiantuntevuus.

4. Synteesi – vaikutukset systeemiseen muutokseen

4.1. Vaikuttavuus tavoitteittain

Seuraavassa on tiivistetty aikaisempien vaikuttavuusarviointien keskeiset havainnot ja johtopäätökset koskien strategisten valintojen onnistumista ja Sitran kontribuutiota vaikuttavuustavoitteiden edistymiseen. Lisäksi on nostettu esiin arviointien havainnot ja johtopäätökset koskien Sitran toimintatapoja ja roolia yhteiskunnallisena muutoksena.

Kaikille vaikuttavuusarvioinneille yhteiset arviointikysymykset

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 edistämiseksi?

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?

4.1.1. Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti²⁵

Strategisten valintojen onnistuminen

Arviointi kuvaa vaikuttavuustavoitetta kunnianhimoiseksi ja arvioi Sitran tekemät strategiset valinnat onnistuneiksi. Arvioinnin mukaan keskeiset sidosryhmät kuvaavat strategisia valintoja onnistuneiksi ja niiden nähtiin olevan ajankohtaisia ja tärkeitä, vaikka ne eivät olisikaan onnistuneet suunnitellulla tavalla. Tavoitteiden nähtiin olevan aikaansa edellä ja laaja-alaisen hyvinvointikäsityksen nostaminen osaksi hyvinvointipolitiikkaa ja siihen liittyvän keskustelun käyminen nähtiin arvioinnissa ura-uuraksi työkseksi.

Tarkasteluajanjaksolla suorita Sitran tekemiä toimenpiteitä hyvinvointiajattelun laajentamiseen on ollut kuitenkin suhteellisen vähän. Samoin toimenpiteet liittyen yksilön vastuun korostamiseen omasta hyvinvoinnista ovat jääneet suhteellisen vähäisiksi, joskin uusia avauksia aiheeseen liittyen on ollut esimerkiksi valinnanvapauskokeilujen muodossa.

Sitran kontribuutio

vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Arviointi luonnehtii Sitran kontribuutiota vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi ”kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuuksien nopeuttajaksi”. Mahdollisuuksien luominen on tarkoittanut arvioinnin mukaan hyvinvoinnin monenlaista toimintaa kuten esimerkiksi uusien hyvinvointipalveluja mahdollistavien taustarakenteiden kehittämistä lainsäädännön keinoin, hyvinvointipalveluita toteutta-

²⁵ Perustuen: Oosi ym. 2017.

vien toimijoiden osaamisen kehittämistä tai eri toimijoiden yhteen tuomista.

Sitran kontribuutio korostuu etenkin muutos- ja kehittämistyön alkuvaiheen nopeuttamisessa. Sitran toiminnalla on ollut usein kehitystä nopeuttava vaikutus. Esimerkkeinä arviointi mainitsee mm. *Perustulokokeilun*, *Tietoyhteiskunnan mahdollistamisen* ja *Hyvinvointia tiedosta* -avainalueet.

Sitran kontribuutiona arviointi nostaa esiin julkisen sektorin vauhdittamisen. Sitran toimet vaikuttavuustavoitteen alueella ovatkin arvioinnin mukaan kohdistuneet erityisesti sosiaali- ja terveysministeriön sekä kuntien toiminta-alueelle. Sitran vaikuttavuuden nähdään olleen suurinta siellä, missä se on toiminut vahvassa strategisessa kumppanuudessa, kooten kehittämisen ympärille yhteiskunnalliseen haasteeseen kytkeytyvät keskeiset toimijat.

Sitran rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Sitran luonnehditaan arvioinnissa strategiseksi ja uskottavaksi kumppaniksi, jolla on riittävät resurssit, yhteistyöverkostot ja maine toteuttaa uskottavaa kehittämistyötä. Usein yhteistyössä Sitra ei suoraan pyri näkymään ”Sitrana” ja arvioinnissa Sitran kumppanuutta ja yhteistyötä kuvataan aidoksi. Lisäksi Sitran ei niinkään nähdä edistävän ”omaa asiaansa” vaan enemmän ”itse asiaa”. Sitran roolia kuvaillaan yhteistyön mahdollistajana ja uusien ajatusten ulkopuolelta tuojana. Sitra pyrkii arvioinnin mukaan näyttämään mahdollisimman neutraalina toimijana ja eri toimijoiden kohtaamisen areenoiden toteuttajana. Sitran vahvuudet korostuvat erityisesti organisaation joustavissa toimintatavoissa ja kyvyssä saada mukaan laajasti eri sidosryhmät. Sitä kautta Sitra onnistuu arvioinnin mukaan kokoamaan tehokkaasti tietoa yhteen eri puolilta.

Niissä projekteissa, joissa mukana on ollut joukko kuntia, Sitra ei ole juurikaan tukenut tai varmistanut avainalueen keskeisten tulosten levittämistä ja jatkuvuutta. Samoin haasteeksi nostetaan Sitran avainalueiden ja kuntatoimijoiden erimittaiset toiminnan syklit. Lisäksi arviointi huomauttaa, että Sitran toiminta ja siihen liittyvä viestintä kohdistuvat liiaksi ns. samalla tavalla ajattelevien keskinäiseen keskusteluun ilman sopivaa debattia tai vaihtoehtoja. Lisäksi viestinnän nähtiin olevan luonteeltaan sellaista, ettei se houkuttele riittäväällä tavalla kuntapolitikkoja ja kansalaisia. Haasteena arviointi nostaa esiin sen, että Sitran vaikuttavuustavoitteet tulevat todennäköisesti ymmärretyksi heikosti niissä sidosryhmissä, jotka eivät tee kiinteää yhteistyötä Sitran kanssa. Samalla vaikuttavuustavoitteiden käytäntöön kytkeminen voi jäädä ohueksi operatiivisella tasolla Sitran sisällä.

4.1.2. Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi²⁶

Strategisten valintojen onnistuminen

Arviointi korostaa Sitran tekemien strategisten valintojen merkitystä vaikuttavuuden kannalta. Valinnat koskevat esimerkiksi sitä, mihin asioihin Sitra pyrkii vaikuttamaan (”Sitran mentävä aukko”), mihin aikaan (”mahdollisuuksien ikkuna”), miten (millä mekanismeilla) ja kenen kanssa. Näiden valintojen myötä rakentuvat reunaehdot Sitran vaikuttavuudelle. Sitra on onnistunut näissä valinnoissaan hyvin ja tarvittaessa kyennyt päivittämään valintojaan yhteiskunnalliseen tilanteen muututtua. Arviointi toteaa Sitran tekevän pääsääntöisesti oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Sen sijaan kehitettävää nähtiin valinnoissa liittyen projekteista irtautumiseen (”exitit”).

Arvioinnin mukaan on olemassa hyviä esimerkkejä siitä, että Sitran eri avainalueet

²⁶ Perustuen: Halme ym. 2017.

ovat muodostaneet laajempia ja koherentteja kokonaisuuksia. Esimerkkeinä mainitaan terveyst- ja hyvinvointitietoon, liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen ja kiertotalouteen liittyvät avainalueet ja projektit. Haasteena kuitenkin on, että sidosryhmät kokevat nämä avainalueet ja projektit ”irralisiksi”. Kokonaisuuksien rakentamista tulisi tehdä jatkossa aiempaa systemaattisemmin ja tehdä kokonaisuudet paremmin näkyviksi sekä Sitran sisällä että sidosryhmille.

Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Arviointi toteaa, että Sitra on hyödyntänyt vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja ja pyrkinyt vaikuttamaan monipuolisesti eri toimijoihin. Arvioinnissa nostettiin esiin kuusi keskeistä vaikutusmekanismia, joiden kautta Sitran kontribuutio rakentuu (ks. luku 2.4).

Esimerkkeinä Sitran kontribuutiosta vaikuttavuustavoitteen edistymiseen arviointi nostaa esiin liiketoimintaekosysteemien kehittämisen, vaikuttavuusinvestoimisen lanseeraamisen sekä kiertotalouden edistämisen. Kaikissa edellä mainituissa on tapahtunut konkreettista kehitystä, johon Sitra on merkittävästi myötävaikuttanut oikea-aikaisesti. Esimerkiksi vaikuttavuusinvestoimisen osalta Sitralle todetaan olleen tärkeä rooli käsitteen vakiintumisessa ja jäsentämisessä sekä toimintamallin kehittämisessä (esim. SIB-mallit) ja kiinnostuksen herättämisessä.

Sitran rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Arvioinnin mukaan ”Sitran suurin lisäarvo vaikuttaisi syntyvän toimimisesta tavoitteiltaan laajojen, poikkisektoraalisten ja systeemisten ongelmien parissa, joihin muilla toimijoilla ei ole realistisia mahdollisuuksia paneutua.” Sitran uskottavuus, asiantuntemus, ainutlaatuiset verkostot ja riippumaton

asema mainitaan arvioinnissa tekijöinä, jotka tuovat Sitralle ainutlaatuiset edellytykset toimia tässä roolissa.

Huomionarvoista on, että Sitran toiminnan painopiste on siirtynyt päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttamisesta aiempaa enemmän ”ruohonjuuritasolle” yritysten ja kansalaisyhteiskunnan suuntaan. Arviointi toteaa tämän suuntauksen olevan kannatettava, mutta katsoo sen edellyttävän siihen liittyvien Sitran prosessien ja osaamisen vahvistamista ja uusien toimintatapojen kehittämistä.

Kehitettävää tunnistettiin olevan perehitymisessä ja linkittymisessä muihin menelmiin oleviin toimintoihin sekä muiden sidosryhmien kuuntelemisessa valintoja tehtäessä. Tähän liittyen arviointi peräänkuulutti mm. valintojen tekemistä avoimemmin näkyviksi eri sidosryhmille, jotta nämä voisivat suunnata omaa toimintaansa paremmin suhteessa Sitraan ja sen valintoihin.

Toisena kehittämiskohteena nousi esiin Sitran irtautumiset. Ne todettiin sinänsä hyväksi käytännöksi vaikuttavuuden saavuttamisessa, mutta irtautumisten katsottiin olevan usein tarpeettomaan ”jyrkkiä”, ja niiden ”jälkihoitoon” ja seurantaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

4.1.3. Osaamista monimutkaiseen maailmaan²⁷

Strategisten valintojen onnistuminen

Arvioinnin mukaan Sitran tavoitteenasettelu ja valinnat ovat olleet kohtuullisen toimivia. Osaamisen kehittäminen teema on ollut edustettuna tavalla tai toisella jokaisessa arvioinnin kohteena olleessa Sitran projektissa. Sen sijaan esimerkiksi jatkuva oppiminen ja epäformaalin osaamisen tunnistaminen sekä yksilöllisten tietojen ja taitojen parempi huomioiminen ovat arvioinnin mukaan jääneet pienemmälle painoarvolle. Arviointi kuitenkin huomauttaa, että

²⁷ Perustuen: Oosi ym. 2018.

arviointihetkellä Sitralla on jo käynnissä jatkuvan oppimisen avainalue, joka pyrkii osaltaan vastaamaan näihin kysymyksiin. Arvioinnin mukaan projektien kokonaisuus on edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta erityisesti luomalla eri tavoin paikkoja yhteiselle oppimiselle.

Sitrان kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Arviointi toteaa Sitran olleen aktiivinen tulevaisuuden näkymien ylläpitäjä. Sitra on onnistuneesti aktivoinut hyvin erilaisia toimijoita tulevaisuusajatteluun ja keskusteluun yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta. Lisäksi Sitralla on ollut tärkeä rooli osallistavien menetelmien ja foorumeiden kehittämisessä ja vauhdittamisessa sekä kouluttajana, uusien näkökulmien tarjoajana ja kokeilujen edistäjänä.

Esimerkkinä Sitran kontribuutiosta mainitaan *Kestävän koulutuksen kehittäjät* -koulutus- ja kokeiluohjelma, joka loi paikan koulutusalan ammattilaisten väliselle yhteiselle oppimiselle, ongelmanratkaisulle ja kokeilujen tekemiselle. Se vahvisti osallistujien ammatillista kehittymistä, elinikäistä oppimista ja ymmärrystä kestävyiden eri aspekteista pitkällä aikavälillä. Samoin Sitralla on ollut tunnistettava, joskin rajallinen, rooli kokeilukulttuurin edistämässä Suomessa ja suuri merkitys uudenlaisten kehittämistapojen lanseeraamisessa ja levittämisessä. Tästä esimerkkinä mainitaan *Ratkaisu100*-haastekilpailu.

Sitrان rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Arvioinnissa todetaan, ettei Sitralla ole ollut yhtä tiettyä tai yksiselitteistä roolia vaikuttavuustavoitteen edistämässä. Esimerkiksi kiertotalouden ja resurssiviisauden projekteissa Sitra on usein toiminut kiinteässä kumppanuudessa kaikkien relevanttien kehittämistahojen kanssa. Koulutusjärjestel-

mään ja elinikäiseen oppimiseen kytkeytyvien toimijoiden kanssa Sitra on toiminut usein fasilitaattorin roolissa (esim. Elinvoima-foorumit, KulttuuriVOS), tutkimustiedon tarjoajana tai alhaalta ylös lähtevissä kokeiluissa (ks. Kestävän koulutuksen kehittäjät). Pitkäaikaista kehittämiskumppanuutta esimerkiksi opetuksen ja koulutuksen kentällä ei ole ollut tässä vaikuttavuustavoitteissa.

Kaikkein selkein rooli Sitralla on ollut osaamisen kehittämisen eri sisältöalueissa ja kokeilutoiminnassa. Toinen rooli liittyy eri toimijoiden yhteen saattamiseen ja ”törmäyttämiseen”.

Kehittämiskohteeksi, ja toisaalta Sitran potentiaaliksi, arviointi näkee koulutuksen ja elinikäisen oppimisen tulevaisuuskuvan ravistelemisen. Sitralla on potentiaali olla käynnistämässä valtakunnallista keskustelua, törmäyttämässä alan toimijoita sekä kehittäjiä yhteen ja olla mahdollistamassa koulutuksen ja oppimisen laaja-alaisen ja hallituskaudet ylittävää kehittämistä.

4.1.4. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia²⁸

Strategisten valintojen onnistuminen

Arvioinnin mukaan Sitran valintojen onnistuneisuus vaihtelee vaikuttavuustavoitteiden eri sisältöalueissa. Arviointi kuitenkin toteaa, että yleisesti ottaen projektien kokonaisuus on edistänyt hyvin vaikuttavuutta. Samoin johtopäätöksenä todetaan, että Sitran tavoitteenasettelu on ollut ajankohtaista ja tärkeää.

Esimerkkeinä aiheista, joissa Sitran avainalueet ja projektit muodostavat selkeän kokonaisuuden mainitaan mm. ennakointi ja yhteiskunnallinen koulutus, uusien kehittämismenetelmien lanseeraaminen sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvä projektien muodostama kokonaisuus *Tilastoista yksilöihin* -näkökulmasta. Lisäksi asiakaslähtöinen tai yksilöllinen palvelujen kehittä-

²⁸ Perustuen: Oosi ym. 2018.

minen on ollut tiiviisti mukana kaikissa sote-alueen projekteissa. Arviointi toteaa, että aiemmista avainalueista tai projekteista nousevia asioita on integroitu käynnistyviin projekteihin onnistuneesti.

Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Sitralla on arvioinnin mukaan ollut erityistä merkitystä asiakas- ja yksilölähtöisen terveydenhuollon kehittämiseen liittyvien ratkaisujen esille nostamisessa. Nämä tavoitteet olisivat todennäköisesti tapahtuneet Suomessa joka tapauksessa, mutta vasta myöhemmin ilman Sitran panosta.

Arviointi toteaa Sitran olleen keskustelun aktiivinen ylläpitäjä, mikä korostuu erityisesti erilaisten visioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa. Arviointi suosittelee säilyttämään tämän rooli jatkossakin keskeisenä osana Sitran toimintaa.

Sitralla on arvioinnin mukaan ollut erityistä merkitystä asiakas- ja yksilölähtöisen ja ihmiskeskeisen terveydenhuollon kehittämiseen liittyvien ratkaisujen ja palvelujen esiin nostamisessa. Genomityön osalta Sitra on tuonut Suomeen uusia toimintamalleja ja sen keskeisin kontribuutio on arvioinnin mukaan ollut uusien kehittämismenetelmien lanseeraamisessa ja yksilön valinnanmahdollisuuksien lisäämisessä palveluissa.

Kaiken kaikkiaan Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen on liittynyt osallistavien menetelmien ja foorumeiden kehittämiseen ja vauhdittamiseen. Lisäksi Sitra on onnistunut aktivoimaan eri toimijoita mukaan tulevaisuusajatteluun. Hyvinä esimerkkeinä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä edistävinä menetelminä arviointi nostaa esiin Ratkaisu100-haastekilpailun ja Erätauko-konseptin.

Sitran rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Suosittelun mukaan Sitran tulisi tulevaisuudessa toimia vahvemmin kehittämistoiminnan ja kokeilukulttuurin sekä niiden tuottaman tiedon yhteen kokoajana. Samoin Sitran tulisi jatkossakin toimia aktiivisena yhteiskunnallisten visioiden merkityksen puolesta puhujana ja ylläpitää eri toimijoiden yhteistä tulevaisuudenkuvaa. Lisäksi Sitran tulee toimia jatkossa uusien kehittämismenetelmien jäsentäjänä ja levittäjänä.

Toimintatapoihin liittyvät suositukset kohdistuvat erityisesti yhteistyön tiivistämiseen eri sidosryhmien kanssa. Arvioinnin mukaan Sitran tulisi muodostaa entistä tiiviimpiä ja näkyvämpiä kumppanuuksia niiden toimijoiden kanssa, jotka toimivat keskeisesti vaikuttavuusalueella. Yhteistyötä ja kumppanuutta tulisi tiivistää arvioinnin mukaan erityisesti relevanttien virastojen ja ministeriöiden kanssa.

4.1.5. Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi²⁹

Strategisten valintojen onnistuminen

Arviointi toteaa Sitran ajoituksen onnistuneet hyvin kohteena olleissa avainalueissa. Esimerkkeinä hyvin ajoitetuista Sitran toimista mainitaan *Kansanvallan peruskorjaus* ja *IHAN Ihmislähtöinen datatalous* -avainalueet, ja *Hyvinvoinnin seuraava erä* ja *Erätauko*-projektit. Esimerkiksi *Kansanvallan peruskorjaus* -avainalue on arvioinnin perusteella ”kytketty taitavasti hallituksen vaihdosten nivelkohtiin”. Juuri tällaiselle syntetisoivalle ja kokoavalle tiedolle on tarvetta. Erätauko ja IHAN puolestaan nostetaan esiin projekteina, jotka ovat edistäneet osallisuutta ja kansalaisvaikutusta oikea-aikaisesti tilanteessa, jossa sekä

²⁹ Perustuen: Uusikylä ym. 2019.

deliberatiivisen demokratian ja kansalaisvaikuttamisen keskustelu alkoi hiipua ja samaan aikaan heräsi keskustelu kansalaisten oikeuksista heitä koskevaan dataan.

Toisaalta arviointi tuo esiin, että vaikka yleisesti ajoitukset ovat onnistuneet hyvin, nousi haastatteluissa esiin kritiikkiä siitä, että ”Sitran pitäisi pystyä vielä paremmin tunnistamaan kriittiset ajankohdat ja kumppanuidet uusia hankkeita käynnistettäessä”. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi parempaa vuoropuhelua jo käynnissä olevien hallinnon kehittämishankkeiden kanssa.

Sitran vaikuttavuustavoitetta hallinnon uudistamiseksi pidetään relevanttina ja tarpeellisena. Samalla arviointi nostaa kuitenkin esiin kysymyksen siitä, millaiseen ”julkisen toiminnan vajeeseen” Sitran toiminta kohdistuu (”Sitran mentävä aukko”). Ns. heikkojen signaalien tunnistamisen tai varhaisen vaiheen kehittämisen osalta päällekkäisyyden vaara on pieni, mutta jo havaittujen ongelmien kohdalla (esim. yhtenäisen valtioneuvoston tarve) Sitran lisäarvoa ei nähdä niin selkeänä. Kansanvaltan peruskorjaus mainitaan hyvänä esimerkkinä aiheesta, jossa muita aloitteentekijöitä tai ongelmien esiin nostajia ei ole ollut.

Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Arvioinnin mukaan Sitra on ”onnistunut hyvin määrittämään systeemisen muutoksen tavoitteet ja päämäärän, herättelemään ja synnyttämään muutostietoutta sekä organisaatio- että yksilötasolla”. Pysyvää käyttäytymisen muutosta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla on arvioinnissa ollut vaikea luotettavasti todentaa. Esimerkiksi systeemisen muutoksen välttämättömyys, ilmiölähtöisyys ja dialogin merkitys on monelta osin siirtynyt puheiden tasolta osaksi yksilöiden ja organisaatioiden arkea (esim. kokeilujen ja koulutusten kautta).

Esimerkkeinä Sitran kontribuutiosta vaikuttavuustavoitteen edistymiseen arviointi nostaa esiin muun muassa Sitran toimet kansalaislähtöisemmän ja avoimemman

demokratian edistämisessä. Esimerkiksi Erätauko-hankkeessa on tuotu dialogi- ja fasilitointityökaluja laajasti kansalaisten ja muiden toimijoiden käyttöön ja tuettu onnistuneiden dialogitilaisuuksien järjestämistä koko maassa. Lisäksi mainitaan Sitran vaikuttaneen isojen systeemisten muutosten johtamisen diskurssiin, vaikka ei olekaan onnistunut merkittävällä tavalla muuttamaan isojen systeemisten muutosten johtamisen ja hallinnan tapoja.

Kaiken kaikkiaan arviointi toteaa, että Sitran on ollut edistämässä suomalaisen julkisen hallinnon ja osallisuuden alueella tapahtunutta kehitystä, kuten esimerkiksi uudenlaisen asiakas- ja kansalaiskeskeisen julkisen palvelun ideologian syntymistä; yhteiskehittämisen, kokeilukulttuurin ja avoimien rajapintojen merkityksen vahvistamista; sekä hallinnan (*governance*) ja ilmiölähtöisyyden käsitteiden vakiintumista.

Sitran rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Sitran ennakoitavuuksien ja laajat verkostot niin kotimaassa kuin kansainvälisesti auttavat Sitraa tunnistamaan suomalaisen yhteiskunnan muutoksen kannalta kriittisiä kehittämiskohteita. Sitran riippumaton asema, toiminnan riittävä resursointi sekä strateginen kyvykkyys ovat arvioinnin mukaan vahvistaneet Sitran avausten ja kokeilujen painoarvoa. Arviointi korostaa Sitran roolia ja kykyä toimia verkostojen kokoajana ja pidemmän aikavälin visioiden ja tavoitteiden keskusteluareenana. Arviointi luonnehtii Sitraa yhdeksi harvoista suomalaisista tahoista, joilla on kyky ja ymmärrys systeemisen muutoksen hahmottamiseen. Tämä perustuu Sitran riippumattomaan asemaan, käytössä oleviin resursseihin, kykyyn rekrytoida ja sitouttaa toimintaan alan parhaita asiantuntijoita sekä aktiiviseen toimintaan kansainvälisissä verkostoissa.

Arvioinnin mukaan vaikutusten syntyä vaikeuttaneita tekijöitä ovat olleet Sitran puutteellinen taustatieto tai ymmärrys joistakin ilmiöalueista, yhteistyöhön ja

kumppanuuksien hallintaan liittyvät tekijät sekä ilmiöiden kompleksisuus ja vaikeus osoittaa, että tehdyillä toimenpiteillä on ollut vaikuttavuutta. Lisäksi Sitra on lähtenyt joihinkin isoihin avauksiin melko puutteellisella taustavalmistelulla tai ei ole riittävästi ottanut huomioon jo tehtyä muuta valmistelutyötä. Arvioinnin mukaan tämä on heikentänyt muiden toimijoiden sitoutumista.

Arvioinnin mukaan Sitran kaltaista vahvaa ja riippumatonta tulevaisuustaltoa tarvitaan jatkossakin ja tarve tulee todennäköisesti jopa kasvamaan yhteiskunnan muutosvauhdin kasvaessa ja epävarmuuden lisääntyessä. Arviointi suosittelee Sitraa vaalimaan tätä riippumatonta asemaa ja kehottaa välttämään ajautumista ”poliittiseksi pelinappulaksi”. Lisäksi arviointi suosittelee Sitraa keskittymään vaikuttavuustavoitteen alueella vahvemmin yhteiskunnan vakauden ja toimintakyvyn kannalta keskeisiin isoihin kysymyksiin.

Toimintatapojen osalta arviointi suosittelee Sitraa ottamaan nykyistä avoimemmin yhteistyökumppanit ja sidosryhmät mukaan toiminnan ja uusien avausten valmisteluun ja lisäämään sitä kautta sitoutumista ja osallisuutta. Lisäksi arviointi suosittelee Sitraa avaamaan nykyistä enemmän oman toimintansa lähtökohtia ja taustalla olevaa ajattelua, arvoja ja ristiriitaisuuksia. Samoin arviointi kehottaa Sitraa raportoimaan avoimemmin epäonnistumisista ja riskeistä sekä konkreettisista tuloksista ja vaikutuksista sekä niiden aikaansaamiseksi käytetyistä resursseista. Lisäksi suosituksena nostetaan esiin huomion kiinnittäminen hankkeiden päättämiseen sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen ja jälkiseurantaan Sitran irtautumisen jälkeen.

4.1.6. Maapallon kantokykyyn sopeudutaan³⁰

Strategisten valintojen onnistuminen

Arviointi toteaa, että maapallon kantokyvyn rajoissa pysyminen hyvinvointia kasvattaen on valtava haaste ja sen nostaminen Sitran yhdeksi vaikuttavuustavoitteeksi on erittäin perusteltu. Sitran sisältövalintoja pidetään onnistuneina. Arviointi kritisoi Sitraa kuitenkin pitkäjänteisyyden puutteesta ja valintojen liian nopeasta muuttamisesta. Esimerkkinä tästä mainitaan Energia-ohjelma, jossa käynnistettyä työtä olisi voinut jatkaa voimallisemmin ohjelman päätyttyä.

Arviointi toteaa Sitran avainalueiden ja projektien kokonaisuuden onnistuneeksi. Toiminnan laajuutta pidetään perusteltuna, vaikkakin Sitran ulkopuolelta se näyttää sirpaleisina ja toiminnan yhteisiä tavoitteita on vaikea hahmottaa.

Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Sitran tärkeimpänä vaikutusmekanismina arviointi nostaa esiin ”herättämisen” esimerkiksi kokeilujen, tutkimus- ja selvitystiedon tuottamisen, tapahtumien ja kampanjojen kautta. Sitra on merkittävästi vaikuttanut uusien tahojen ja verkostojen syntyymiseen, merkittävimpinä *Climate Leadership Coalition*, *Lähienergialiitto*, *Kestävän kaivostoinnin verkosto* ja *Pääkaupunkiseudun Smart&Clean-säätiö*.

Hyvänä esimerkkinä Sitran kontribuutiosta mainitaan kiertotalouden nousu suomalaisille agendoille. Arvioinnin mukaan tämä on ollut pitkälti Sitran ansiota. Samoin Sitralla nähdään olleen rooli ilmastonmuutokseen liittyvän keskustelun tason parantamisessa sekä yritysten tietoisuuden vahvistamisessa.

³⁰ Perustuen: Hjelt ym. 2019.

Maapallon kantokykyyn sopeutuminen on muihin vaikuttavuustavoitteisiin verrattuna poikkeuksellisen globaali ja Sitra on toiminut vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi huomattavan kansainvälisesti.

Siträn rooli ja toimintatavat yhteiskunnallisena muutosagenttina

Arvioinnin mukaan Sitralla on poikkeuksellinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja nostaa rohkeasti esiin uusia teemoja. Siträn vahvuuksina ovat Siträn suora keskusteluyhteys päätöksentekijöiden kanssa, laaja ja monipuolinen verkosto yhteiskunnan eri toimijoihin sekä kyky saada viestinsä läpi mediassa.

Sitralla on ollut merkittävä rooli esimerkiksi kaupunkien resurssiviisusajattelun ja kiertotalouden edistämiseksi, mutta varsinaisesta systeemisestä muutoksesta ei ole selvää osoitusta. Esimerkiksi energiamurros, talouden toimintamallien muuttaminen ja ilmastonmuutoksen haasteiden ratkaiseminen ovat haasteina liian isoja Sitran tai minkään tahon yksin ratkaista. Sitralla on arvioinnin mukaan selkeä rooli liittyen ennakointiin, päätöksenteon valmistelun tukemiseen sekä yhteiskunnallisen paineen luomiselle muutokselle. Kriittikinä arvioinnissa nostettiin esiin se, että Sitra ei ole aina valmistellut asioita riittävässä yhteistyössä olennaisten tahojen kanssa ja Siträn irtaantuminen on tapahtunut toisinaan liian nopeasti.

4.1.7. Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdollisuudet & Sitra tulevaisuustalona

Edellä kuvattujen vaikuttavuustavoitteiden lisäksi Sitra on asettanut itselleen kaksi muuta vaikuttavuustavoitetta, jotka ovat:

- Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin
- Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio.

Tavoitteissa tapahtunutta kehitystä ja Siträn roolia tulevaisuusorganisaationa tarkasteltiin MDI:n keväällä 2019 toteuttamassa arvioinnissa. Erityisesti tarkasteltiin Siträn kontribuutiota tulevaisuusnäkyvien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa ja tunnetuksi tekemisessä. Arvioinnin aineistona on ollut mm. Siträn tilaama ja Kantar TNS:n toteuttama *Tulevaisuusbarometri*-kansalaiskysely, Meediuksen toteuttama analyysi tulevaisuuskeskustelusta verkko- ja printtimediassa sekä haastattelut.

Strategisten valintojen onnistuminen

Arviointi toteaa, että Sitra on onnistuneesti panostanut tulevaisuuden tekemiseen ja siihen tarvittaviin työkaluihin sekä muuhun vaikuttavuustyöhön. Siträn tulevaisuustiedon tuotanto on arvioinnin perusteella kauttaaltaan hyvällä tasolla. Siträn valinnat on koettu osuviksi.

Haasteena kuitenkin näyttäytyy tiedon parempi ja laajempi hyödyntäminen. Arviointi nostaakin esiin kysymyksiä siitä, ovatko panostukset tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen olleet liian vähäisiä ja/tai ovatko toimintamuodot ja keinot olleet riittämättömiä (ts. tehdäänkö tiedon hyödyntämisen osalta oikeita asioita ja tehdäänkö asiat oikein); tai pitäisikö resurssija panostuksia kohdistaa enemmän tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen?

Siträn kontribuutio vaikuttavuustavoitteen edistymiseen

Tulevaisuusbarometrissa käy ilmi, että Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat varsin hyvin. Lisäksi arviointi toteaa, että Suomessa on vahva ennakointiprofessio ja Suomi kansainvälisestikin yksi ennakointitiedon tuottamisen kärkimaista. Tulevaisuutta jäsennetään aiempaa vahvemmin ilmiökohtaisesti ja poikkihallinnollisemmin. Keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä on lisääntynyt. Tuotettu tieto ei arvioinnin mukaan ole kuitenkaan levinnyt laajasti yksilöiden ja organisaatioiden käyttöön ja

tulevaisuustietoa hyödynnetään heikosti ja valikoivasti.

Sitran rooli ja toimintatavat
yhteiskunnallisena muutosagenttina
Sitran vahvuuksina nousee esiin mm. Sitran näkyvyyden ja vaikutusvallan, vahvan resursoinnin ja huippuasiantuntemuksen sekä roolin riippumattomana ja neutraalina toimijana. Haasteina mainitaan tulevaisuus-

tiedon vähäinen hyödyntäminen päätöksenteossa, tiedon hyödyntäjien ennakointi- ja tulevaisuuskyvykkyydet sekä Sitran roolin epäselvyyden suhteessa tulevaisuuden tekemiseen ja mielikuvat Sitrasta elitistisenä toimijana.

Uhkina arviointi nostaa esiin mm. Sitran profiloitumisen liiaksi tietyn intressipiirin ajatushautomona ja Sitran roolin hämärty-misen suhteessa sen tehtäviin. Tulevaisuuden mahdollisuuksina mainitaan mm. valta-virran haastaminen, ennakointiosaamisen ja tiedon hyödyntämisen kyvykkyyksien vahvistaminen sekä toiminnan vahvempi jalkauttaminen ja alueellisen näkyvyyden vahvistaminen.

Kriittisenä huomiona arviointi nosti esiin sen, että Sitra ei Tulevaisuusbarometrissa erityisesti erottautunut kysyttäessä suomalaisilta, millä tahoilla on kiinnostavaa sanottavaa tulevaisuudesta. Arviointi nosti esiin kysymyksen siitä, tulisiko Sitran toimia vahvemmin kansainvälisissä verkostoissa ja hyödyn-tää näitä verkostoja nykyistä vahvemmin.

Arvioinnin mukaan Sitra ei ole onnistu-nut riittävässä määrin rakentamaan siltaa ”tulevaisuusprofessiosta lyhyemmällä aika-perspektiivillä toimiville organisaatioille ja yksilöille”. Toisin sanoen kyse on siitä, että Sitra toimii pitkällä (kolmannen horisontin) aikavälillä, mutta suurin osa toimijoista lyhyellä tai keskipitkällä horisontilla (ensim-mäinen ja toinen horisontti). Haasteena on sillan rakentaminen kolmannesta horison-tista ensimmäiseen ja toiseen horisonttiin. Jatkossa on tärkeää pystyä siirtymään ylei-sestä teoriasta organisaatiokohtaiseen ruo-honjuuritason tulkintaan ja tukea eri organi-saatioita tunnistamaan itse, miten (esimer-kiksi Sitran esiin nostamiin) teemoihin ja megatrendeihin tulee suhtautua. Lisäksi Sitra voisi vahvistaa kyvykkyyksiä kansainvälisen tiedon paikalliseen tulkitsemiseen (tiedon lokalisointiin).

4.2. Johtopäätökset aikaisempien arviointien perusteella
Seuraaviin kappaleisiin on koottu johto-päätökset Sitran aiempien vaikuttavuus-arviointien perusteella.

4.2.1. Strategisten valintojen onnistuminen

Aikaisempien arviointien perusteella (tau-lukko 7) **Sitran strategiset valinnat** – esi-merkiksi liittyen toimenpiteiden ajoitukseen, valittuihin teemoihin ja tavoitteisiin tai tunnistettuun ”markkinapuutteeseen” (”Sit-ran mentävään aukkoon”) – **ovat pääsään-töisesti onnistuneet hyvin**. Käytännössä kaikissa arvioinneissa strategiset valinnat saivat hyvän arvion tai vähintäänkin koh-tuullisen arvion. Arviointien perusteella Sitra on toisin sanoen tehnyt pääsääntöisesti oikeita asioita ja oikeaan aikaan. Sitran tavoitteita pidetään kunnianhimoisina ja ajankohtaisina.

Arviointien perusteella **Sitran projektien kokonaisuudet edistävät pääsääntöisesti hyvin tavoiteltua vaikuttavuutta**. Esimer-kiksi Sitran kiertotalouteen ja resurssiviisau-teen ja terveystalveluiden kehittämiseen kohdistuvat toimenpiteet nousivat arvioin-neissa esiin tällaisina kokonaisuuksina. Haasteena kuitenkin on se, että **sidosryh-**

Taulukko 7. Yhteenveto Sitran strategisia valintoja koskevista arviointijohtopäätöksistä

Arviointi	Strategisten valintojen onnistuminen
Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti	<ul style="list-style-type: none"> Sitran strategiset valinnat kunnianhimoisia, ajankohtaisia ja tärkeitä. Projektien kokonaisuus edistänyt tavoitetta vaihtelevasti (esim. toimenpiteitä hyvinvointiajattelun laajentamiseen ja yksilön vastuun korostamiseen suhteellisen vähän)
Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi	<ul style="list-style-type: none"> Sitra onnistunut valinnoissaan hyvin ja tarvittaessa kyennyt päivittämään valintojaan yhteiskunnalliseen tilanteen muututtua. Sitra on tehnyt pääsääntöisesti oikeita asioita ja oikeaan aikaan. Projektien kokonaisuuksista hyviä esimerkkejä (esim. kiertotalous, terveystiedon hyödyntäminen). Sidosryhmille kokonaisuudet eivät kuitenkaan selkeitä.
Osaamista monimutkaiseen maailmaan	<ul style="list-style-type: none"> Sitran strategiset valinnat "kohtuullisen toimivia". (esim. jatkuvan oppimisen ja epäformaalin osaamisen tunnistaminen jääneet pienemmälle painoarvolle.) Projektien kokonaisuus edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta.
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> Valinnat onnistuneet vaihtelevasti eri sisältöalueilla. Kokonaisuutena projektien kokonaisuus edistänyt vaikuttavuutta hyvin. Esimerkkeinä mm. ennakointi ja yhteiskunnallinen koulutus, uusien kehittämismenetelmien lanseeraaminen ja asiakaslähtöinen kehittäminen. Sitran tavoitteenasettelu ollut ajankohtaista ja tavoitteet tärkeitä.
Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi	<ul style="list-style-type: none"> Sitra onnistunut tunnistamaan suomalaisen yhteiskunnan muutoksen kannalta kriittisiä kehittämiskohteita. Sitran avauksia ja tavoitteita hallinnon uudistamiseksi pidetään relevantteina ja tarpeellisena. Toimenpiteiden ajoitus on pääsääntöisesti onnistunut (esim. Kansanvallan peruskorjaus, Erätauko), mutta linkittymisessä käynnissä olevien kehittämistoimien ja poliittisen päätöksenteon vuosisyklin kanssa on parannettavaa.
Maapallon kantokykyyn sopeudutaan	<ul style="list-style-type: none"> Aiheen nostaminen Sitran agendalle erittäin perusteltu ja Sitralle hyvin sopiva tavoite. Kritiikkinä ajoittainen pitkäjänteisyyden puute ja valintojen nopeat muutokset. Sitran avainalueiden ja projektien kokonaisuus onnistunut (vaikkakin vaikea hahmottaa ulkopuolelta)
Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin	<ul style="list-style-type: none"> Sitra on onnistuneesti panostanut tulevaisuuden tekemiseen ja siihen tarvittaviin työkaluihin sekä muuhun vaikuttavuustyöhön. Sitran tulevaisuustiedon tuotanto on kauttaaltaan hyvällä tasolla. Sitran valinnat on koettu osuviksi. Haasteena tiedon parempi ja laajempi hyödyntäminen: Ovatko Sitran panostukset tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen olleet liian vähäisiä ja/tai ovatko toimintamuodot ja keinot olleet riittämättömiä? Pitäisikö resursseja ja panostuksia kohdistaa enemmän tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen?

mien suuntaan Sitran toiminta näyttäytyy usein sirpaleisena eikä eri toimenpiteitä yhdistävä punainen lanka käy ilmi riittävän selvästi. Kyse on siis ennen kaikkea toimintatapoihin ja viestintään liittyvästä asiasta, ei niinkään valintojen onnistumisesta.

Strategisten valintojen osalta kritiikkiä kohdistui toimenpiteiden linkitykseen muiden toimijoiden olemassa olevaan ja aikaisempaan työhön sekä Sitran irtautumisia koskeviin valintoihin. Tätä on avattu tarkemmin Sitran toimintatapoja käsittelevässä alaluvussa.

4.2.2. Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteiden edistymiseen

Arviointien perusteella Sitran vaikuttavuustavoitteissa on tapahtunut kehitystä vaihtelevasti (taulukko 8). Osa tavoitelluista yhteiskunnallisista muutoksista on selkeästi edistynyt, osa ei. Esimerkkeinä hyvin edistyneistä teemoista nousevat esiin mm. kierto- ja resurssiasteemojen nousu kansallisille agendoille, vaikuttavuusinvestoinnin jalkautuminen Suomeen sekä kokeilukulttuurin ja tekemällä oppimisen vahvistu-

minen. Sen sijaan esimerkiksi jatkuvan oppimisen ja isojen yhteiskunnallisten muutosten johtaminen on mainittu asioina, joissa tavoitteet eivät ole edistyneet yhtä selvästi.

Arviointien perusteella **Sitra on hyödyn­ tänyt monipuolisesti erilaisia vaikutusme­ kanismeja ja toiminut kattavasti yhteis­ kunnan eri tasoilla**, mikä tukee hyvin Sitran roolia yhteiskunnallisena muutosagenttina. Kokeilut ja pilotit (”do”-toiminta) mainitaan monessa arvioinnissa tärkeänä vaikutusme­ kanismina. Toisaalta Sitran ”think”-toiminta ja kyky nostaa esiin uusia asioita ja herättää keskustelua nähdään tärkeänä. Keskeistä on tunnistaa, mikä mekanismi toimii parhaiten missäkin tilanteessa.

Tavoitteiden systemisistä luonteesta ja vaikeasta mitattavuudesta johtuen **Sitran kontribuutio tavoitteiden edistymiseen on vaikeasti todennettavissa**. Jokaisessa arvioinnissa on kuitenkin tunnistettu esi­ merkkejä aiheista, joissa Sitralla on selvästi ollut olleen keskeinen rooli. Tällaisia asioita, joita ei olisi tapahtunut ilman Sitraa aina­ kaan yhtä nopeasti tai laajasti, ovat esimer­ kiksi:

- Kiertotalouden lanseeraaminen ja laaja-alainen sitoutuminen
- Vaikuttavuusinvestoimisen mallien ”maahantuonti” (SIB-mallit) ja vaikutta­ vuusinvestoimisen ekosysteemien rakentaminen
- Laaja-alaisen hyvinvointikäsitteen nostaminen osaksi hyvinvointipolitiikkaa
- Kansalaiskeskustelua ja dialogia vahvista­ vien osallistavien menetelmien ja fooru­ mien kehittäminen (esim. Erätauko)
- Eri sidosryhmien laaja-alainen aktivointi tulevaisuusajatteluun
- Kokeilukulttuurin ja tekemällä oppimisen vahvistuminen

4.2.3. Sitran toimintatavat

Sitran toiminta on arviointien perusteella **pääsääntöisesti erittäin laadukasta** ja saa hyvää palautetta sidosryhmiltä. Erityisesti Sitralla arvioidaan olevan **poikkeuksellisen**

hyvät verkostot ja kyky koota yhteen yhteiskunnan eri toimijoita. Sitran asian­ tuntijoiden osaaminen, Sitran toimintata­ pojen joustavuus ja mahdollisuus reagoida nopeasti mainitaan vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä. Sitran riippumaton asema tuo arviointien mukaan luottamusta ja mahdol­ listaa Sitran toiminnan vakavasti otettavana systeemisten muutosten edistäjänä ja keskus­ telun herättäjänä.

Sitran toimintatavat saavat kuitenkin osakseen paljon kritiikkiä. Huomion­ arvoista onkin, että suurin osa arviointien kritiikistä koskee Sitran käytännön toiminta­ tapoja, ei niinkään strategisia valintoja tai Sitran toiminnan laatua sinänsä. Erityisesti arvioinneissa nousevat esiin seuraavat toimintatapoja koskevat kriittiset huomiot:

- Sitran irtautumisissa (”exiteissä”) on parannettavaa – välillä Sitran katsotaan irtautuvan teemoista liian aikaisin, välillä liian myöhään.
- Irtautumisten jälkiseuranta on puutteellista.
- Avoimuudessa ja yhteistyössä sidos­ ryhmien suuntaan on parannettavaa (esimerkiksi liittyen avainalueiden käynnistämiseen ja suunnitteluun).
- Sitra ei riittävästi avaa oman toimintansa lähtökohtia (taustalla olevat teoreettiset lähtökohdat, epäonnistumiset, riskit...)
- Sitra ei riittävästi huomioi jo käynnissä olevia (muiden) toimia ja aikaisemmin tehtyä työtä.
- Sitra toimii liikaa ”samaa mieltä olevien” kanssa eikä riittävästi huomioi kriitti­ sempiä näkökulmia.
- Sisäisessä oppimisessa ja avainalueiden välisessä yhteistyössä on parannettavaa.
- Toiminnan tulosten, vaikutusten ja käytettyjen resurssien raportointi tulisi olla selkeämpää.

4.2.4. Viestintä vaikuttavuuden tukena

Tarkasteltaessa Sitran viestintää organisaation vaikuttavuustavoitteita koskevien kuuden arvioinnin avulla havaitaan, että Sitran

Taulukko 8. Yhteenveto Sitran kontribuutiosta vaikuttavuustavoitteissa

Arviointi	Sitran kontribuutio	Esimerkit Sitran kontribuutiosta
Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti	Sitra luonut mahdollisuuksia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistymiselle ja nopeuttanut julkisen sektorin kehittämistyötä.	<ul style="list-style-type: none"> • Uusia hyvinvointipalveluita mahdollistavan lainsäädännön taustarakenteiden kehittäminen; palveluntuottajien osaamisen kehittäminen • Laaja-alaisen hyvinvointikäsityksen nostaminen osaksi hyvinvointipolitiikkaa
Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi	Sitra edistänyt tavoitteen toteutumista monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja hyödyntämällä.	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminta-ekosysteemien edistäminen (esim. terveysalan ekosysteemi) • Vaikuttavuusinvestoimisen jalkauttaminen (esim. SIB-mallit) • Kiertotalouden ja kestävän talouden näkökulman nousu agendalle.
Osaamista monimutkaiseen maailmaan & Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia	Sitra ollut aktiivinen tulevaisuusnäkyvien ylläpitäjä sekä osallistavien menetelmien ja foorumeiden kehittäjä.	<ul style="list-style-type: none"> • Eri toimijoiden aktivointi tulevaisuusajatteluun ja keskusteluun yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta. • Yhteisten ongelmanratkaisun ja kokeilujen paikkojen luominen (esim. Kestävän koulutuksen kehittäjät) • Kokeilukulttuurin edistäminen ja uusien kehittämistapojen lanseeraaminen ja levittäminen (esim. Ratkaisu100) • Asiakaslähtöisten terveydenhuollon ratkaisujen kehittäminen; Genomityön toimintamallien tuominen Suomeen.
Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi	Sitra onnistunut herättelemään ja synnyttämään tietoisuutta systeemisten muutosten hallintaan liittyen ja edistänyt kansalaislähtöisempää ja avoimempaa demokratiaa.	<ul style="list-style-type: none"> • Systeemisen muutokseen liittyvän tietoisuuden ja diskurssin vahvistuminen sekä vakiintuminen osaksi (joidenkin) yksilöiden ja organisaatioiden arkea. • Kansalaislähtöisemmän ja avoimeman demokratian edistäminen esim. Erätako-toimintamallin kautta. • Asiakas- ja kansalaiskeskeisen julkisen palvelun ideologian syntyminen; yhteiskehittämisen ja avoimuuden merkityksen vahvistuminen
Maapallon kantokykyyn sopeudutaan	Sitra herättänyt aiheeseen liittyvää tietoisuutta esimerkiksi kokeilujen, tutkimus- ja selvitystiedon tuottamisen, tapahtumien ja kampanjojen kautta.	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien toimijoiden ja verkostojen muodostuminen (esim. Climate Leadership Coalition, Lähienergia-liitto, Kestävän kaivostoiminnan verkosto, Smart&Clean Säätiö) • Kiertotalouden nousu suomalaisille agendoille pitkälti Sitran ansiota. • Ilmastonmuutokseen liittyvän keskustelun tason parantuminen. • Yritysten ja elinkeinoelämän tietoisuuden vahvistaminen
Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin	Suomessa on vahva ennakointiprofessio ja Suomi kansainvälisesti yksi ennakointitiedon tuottamisen kärkimaita. Tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat tunnetaan varsin hyvin, mutta tulevaisuustietoa hyödynnetään heikosti ja valikoivasti.	<ul style="list-style-type: none"> • Sitra osaltaan edesauttanut vaihtoehtojen tulevaisuuksien ja kehityssuuntien pohtimista ja tulkintaa. • Sitralla kaikkein keskeisin rooli tulevaisuustiedon tuottajana. Esimerkiksi Sitran julkaisemien megatrendit toiminut herätteenä ja syötteenä laajemmalle tulevaisuuskeskustelulle.

viestintä tukee organisaation riippumattomuutta, medianäkyvyyttä, laajoja ja monipuolisia sidosryhmäsuhteita sekä organisaation roolia keskustelun herättäjänä että laadullisen tutkimus- ja selvitystiedon tuottajana ja välittäjänä. Neutraalina toimijana ja ennakkointitiedon tuottajana Sitra voi nostaa poliittisesti tai muista syistä vaikeita aiheita esille ja edistää niihin ratkaisujen hakemista eri sidosryhmiä yhdistävällä tavalla.

Sitra pyrkii edistämään toimintansa vaikuttavuutta koko toimintaprosessi huomioden. Viestinnän rooli vaikuttavuuden tukemisessa ilmenee mm. toiminnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa tarkastelemalla viestinnällisen onnistumisen edellytyksiä (aihepiirin yleinen tunnettuus ml. terminologia, keskustelun taso ja keskeiset toimijat), vahvistamalla medianäkyvyyttä ja Sitran keskeistä viestiä siellä sekä sitouttamalla esim. hankekumppaneita yhteiseen viestintätööhön. Työn edetessä vaikuttavuutta tuetaan mm. verkkosivustosisällöllä, mediatyöllä, hankeviestinnällä tapahtumissa ja digitaalisissa kanavissa sekä erilaisilla julkaisuilla (tutkimukset, selvitykset ym. julkaisut).

Sitra seuraa toteuttamansa viestinnän tuloksellisuutta suhteellisen laaja-alaisesti, systemaattisesti sekä kehitysorientoituneesti. Elitistisestä organisaatiomielikuvasta on pyritty kohti kansantajuisempaa, koko kansan Sitraa viestinnän avulla. Kansalaisvaikuttamisessa Sitran viestintä onkin onnistunut; erityisesti kestävän kehityksen ja ilmastomuutoksen teemoissa Sitran viestintä on onnistuneesti tavoittanut kohderyhmänsä ratkaisukeskeisellä ja positiivisella viestinnällä. Sosiaalinen media, yleinen medianäkyvyys, erilaiset idea- ja haastekilpailut sekä testit ovat löytäneet yleisönsä. Laadukkaan selvitys- ja tutkimustiedon esille tuominen on vahvistanut sanoman huomioimista ja vaikuttavuutta muissa sidosryhmissä kuin

päätöksentekijöissä. Onnistuneen kansalaisvaikuttamisen rinnalla on kuitenkin huomioitava, että systeemisen muutoksen aikaansaamista ei voi sälyttää vain valvutuneille kansalaisille.

Sitran viestintä on onnistunut vastaamaan organisaation tunnettuushaasteeseen. Sitran juhluvuonna 2017 tulevaisuuden päätöksentekijöitä, lapsia ja nuoria, tavoiteltiin heitä puhuttelevin keinoin.

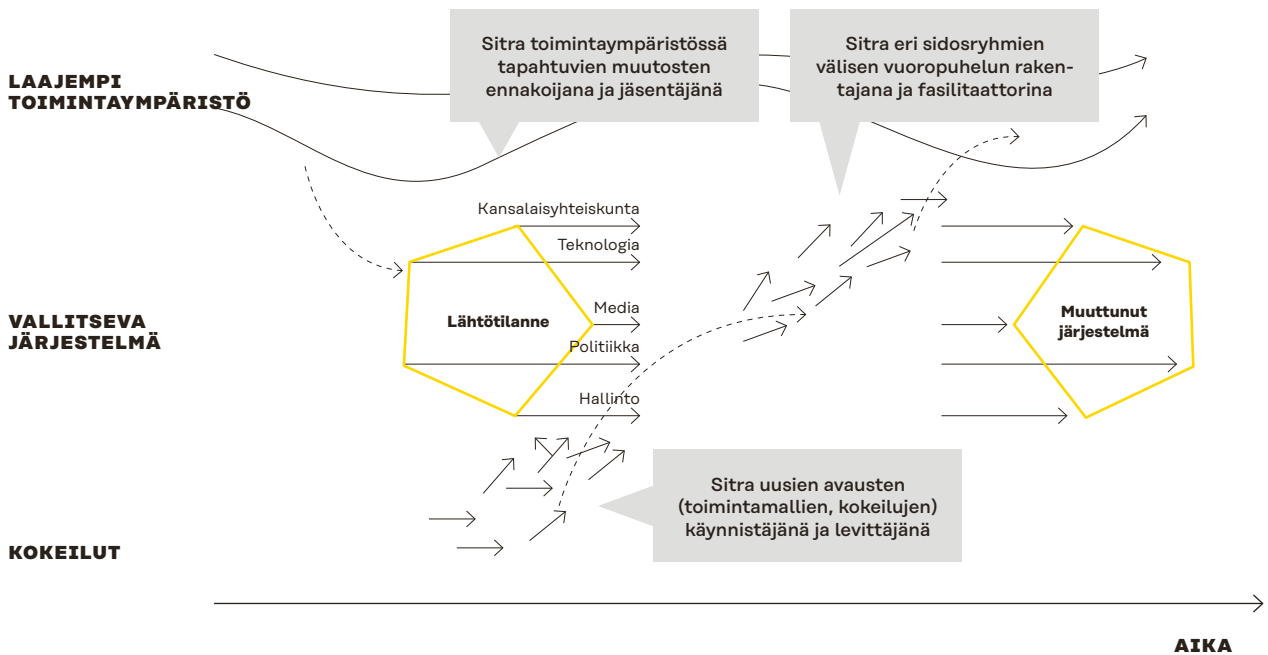
Maine- ja viestintätutkimusten mukaan Sitran tunnettuus kansalaisrajoitustensa kasvoi erityisesti juhluvuoden myötä. Kansalaistavoitettavuutta tukee mm. Sitran verkkosivusto. Tilastojen mukaan vuoden 2018 lopussa kävijöitä sitra.fi-sivuilla oli kyseisen vuoden aikana ollut yli miljoona, missä kasvua edellisvuoteen oli 81%. Kasvua selittää esim. Elämäntapatestin sekä 100 fiksua arjen tekoa -hankesivun suosio.³¹ Sitran roolia tulevaisuuden talona ei kuitenkaan tunnusteta vielä kokonaisvaltaisesti.

Sitran viestintä on hyvin monikanavaista, mikä toisaalta voi kääntyä viestinnän onnistumisen esteeksi. Sitran viestinnän haasteena on pirstaleisuus. Lisäksi sidosryhmät ovat jossain määrin kokeneet, että Sitra ei herää riittävästi debattia tai tarjoa vaihtoehtoja. Tämä kritiikki koskee erityisesti hyvinvointipolitiikan aluetta, missä viestinnän ei ole koettu puhuttelevan perinteisiä kuntapoliitikkoja tai kansalaisia.

Sidosryhmät toivovat Sitralta aiempaa tiiviimpää vuorovaikutusta ja avoimuutta eri hankkeiden ja teemojen valmistelussa sekä irtautumisten suunnittelussa. Vaikuttavuusarvioinneissa on nostettu esiin tarve panostaa jatkossa yhä enemmän tulosten levittämisen prosesseihin ja viestimiseen. Monikanavaisuus tarjoaa tähän hyvän keinon, millä esim. Sitran tarjoama tieto jalkautuu arjen tasolle sekä niin valtionhallinnon kuin muille julkisen sektorin toimijoille.

Sitran saamaa kansainvälistä huomiota vahvistaa sen julkaisu- ja toimintatiedon, järjestetyt

³¹ Hallintoneuvoston toimintakatsaus nostot. 13.12.2018

Kuvio 6. Sitran roolit yhteiskunnallisen muutoksen monitasomallissa³³

kansainväliset tapahtumat ja osallistuminen muiden järjestämissä tapahtumissa sekä Sitran toimiminen eri verkostoissa Suomen edustajana. Esimerkiksi Sitran järjestämä kansainvälinen kiertotalouden foorumi WCEF sai runsasta näkyvyyttä ja vahvisti Sitran viestiä niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Vaikuttavuusarviointien suositusten mukaa Sitran tulee ylläpitää ja vahvistaa rooliaan kansainvälisissä verkostoissa ja niiden hyödyntämisessä.

4.3. Sitran rooli yhteiskunnallisena muutosagenttina

Arviointien perusteella **Sitralla on tärkeä merkitys yhteiskunnallisena muutosagenttina ja systeemisten muutosten edistäjänä.** Sitra nähdään toimijana, joka riippumattoman asemansa vuoksi pystyy toimimaan

vallitsevan järjestelmän ulkopuolella tai rajapinnalla, ja nostamaan sitä kautta esiin uusia avauksia ja näkökulmia, herättelemään vakiintunutta järjestelmää. Ainakin pääsääntöisesti Sitran on katsottu onnistuneen tässä roolissa, eikä sitä ole kyseenalaistettu arvioinneissa – päinvastoin arvioinnit ovat korostaneet sen merkitystä jatkossa.

Yksi tapa tarkastella Sitran roolia systeemisten muutosten edistäjänä ja ”yhteiskunnallisena muutosagenttina” on peilata sitä yhteiskunnallisen muutoksen monitasomalliin kts. luku 1.2 ja kuvio 6).³²

Arviointien perusteella Sitran voi nähdä toimivan kaikilla mallin eri tasoilla. Ensinnäkin **Sitra on ennakointi- ja visiotyön kautta osaltaan auttanut muita toimijoita jäsentämään toimintaympäristön muutoksia ja ymmärtämään tulevaisuuden kehityskulkuja.** Tämä on osaltaan edistänyt sitoutu-

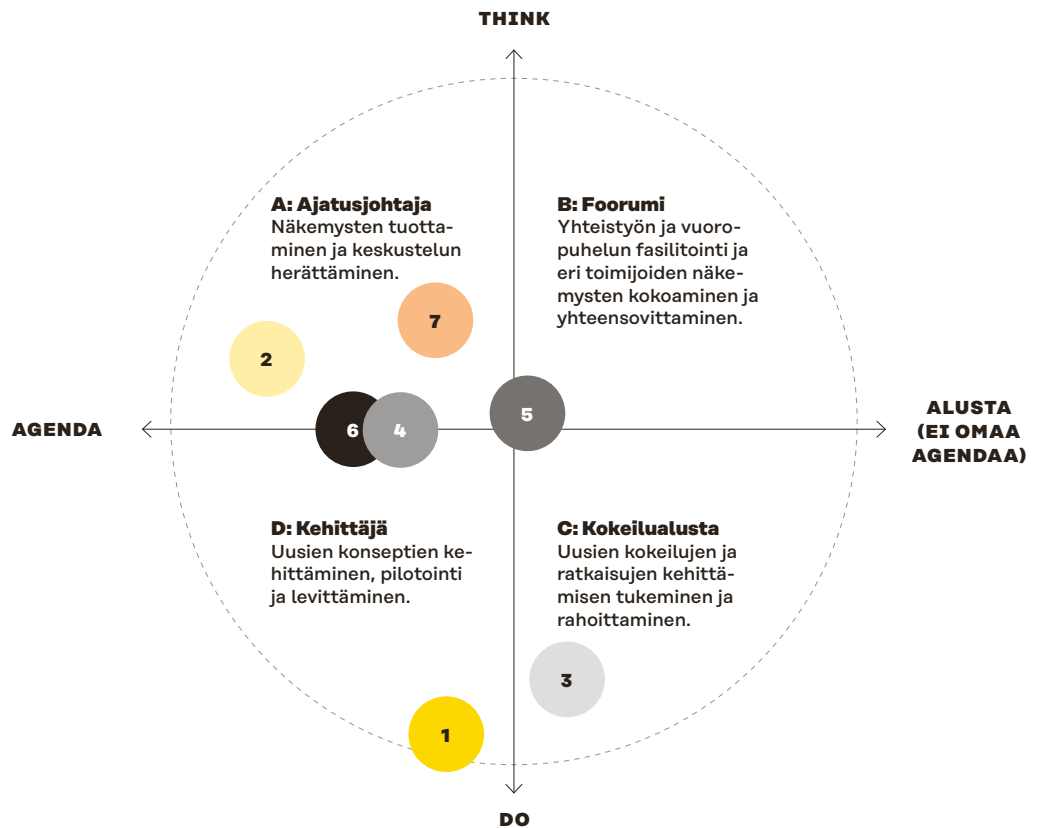
³² Esim. Geels, F.W. (2002), Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31, 1257–1274; Geels, F.W. and Schot, J. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36, 399–417).

³³ Soveltaen: Geels 2002; Geels & Schot 2007. Kuvion lähde: Halme ym. (2017).

mista ja jaetun ymmärryksen rakentamista. Toisaalta **Sitra on toiminut ”fasilitaattorina” ja rakentunut vuoropuhelua järjestelmän eri toimijoiden kanssa.** Kolmanneksi, **Sitra on tuonut itse tai ollut tukemassa vakiintuneen järjestelmän ulkopuolelta tulevia uusia avauksia** (esim. toimintamalleja ja kokeiluja), joista osa on vakiintunut laajempaan käyttöön ja osa haastanut järjestelmää toimimaan uudella tavalla.

Toinen tapa jäsentää Sitran roolia yhteiskunnallisen muutoksen edistämisessä on jakaa Sitran rooli kuvion 7 mukaisesti neljään eri rooliin sen mukaan, toimiiko Sitra yhteiskunnallisen muutoksen monitasomallin ”kokeilutasolla” (DO) vai toimintaympäristöä koskevan tiedon jäsentäjänä ja ennakkoijana (THINK); tai suhteessa siihen, pyrkiikö Sitra ottamaan itse kantaa ja vaikuttamaan kehityksen suuntaan (AGENDA) vai toimimaan alustana ja fasilitaattorina järjestelmän muiden toimijoiden välisen yhteistyön vahvistamiseksi ilman vahvaa omaa agenda (ALUSTA).

Painottamalla Sitran eri avainalueet ja projektit suhteessa siihen, miten kuviossa 7 esitettyjä rooleja on hyödynnetty, voidaan muodostaa kokonaiskuva Sitran roolista eri vaikuttavuustavoitteissa. Tarkastelu osoittaa, että Sitran roolit eri vaikuttavuustavoitteissa vaihtelevat, mutta painottuvat hieman enemmän DO kuin THINK puolelle ja enemmän kohti AGENDAA kuin ALUSTAA. On kuitenkin tärkeää huomioda, että rajat eri roolien välillä eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja ne voivat vaihtua jopa yksittäisen avainalueen tai projektien edetessä. **Sitran onnistuminen yhteiskunnallisena muutosagenttina onkin todennäköisesti paljolti kiinni siitä, miten se pystyy valitsemaan kulloiseenkin ajankohtaan ja aiheeseen sopivan rooliin, ja huomioimaan eri rooleihin liittyvät erilaiset odotukset ja rajapinnat suhteessa muihin toimijoihin.** Tähän liittyviä johtopäätöksiä ja suosituksia on esitetty arvioinnin lopussa.

Kuvio 7. Sitran roolit eri vaikuttavuustavoitteissa³⁴**Sitran vaikuttavuustavoitteet:**

- Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti
- Maapallon kantokykyyn sopeudutaan
- Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia
- Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi

- Osaamista monimutkaiseen maailmaan
- Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi
- Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin

³⁴ Jaottelu pohjautuu "Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi" -arvioinnissa esitettyyn jäsentelyyn. (Uusikylä ym. 2019)

5. Näkemykset ja odotukset Sitran roolista

5.1. Omistajien tahtotila

Arvioinnin yhtenä tehtävänä oli selvittää Sitran omistajien (eduskunnan) tahtotila – näkemykset ja odotukset – suhteessa Sitraan. Seuraavat havainnot perustuvat Sitran omistajan edustajien haastatteluihin ja tapaamisiin joulukuussa 2018 – helmikuussa 2019. Työ on tehty rinnan valtiovarainministeriön asettaman parlamentaarisen työryhmän työn kanssa siten, että kokoava arviointi tuotti täydentävää sisältöä parlamentaariselle työryhmälle.

Omistajien edustajina pyrittiin haastattelemaan kaikki eduskunnan talousvaliokunnan sekä valtiovarainministeriön asettaman parlamentaarisen työryhmän jäsenet. Haastatteluja saatiin sovittua yhteensä kymmenen, edustaen kuitenkin laajasti eri puolue-ryhmiä. Lisäksi arvioinnin havaintoja on esitelty ja niistä on keskusteltu yhdessä parlamentaarisen työryhmän kokouksessa sekä kahdessa Sitran hallintoneuvoston kokouksessa.

Alla olevat havainnot ovat kooste haastatteluista nousseista mielipiteistä koskien a) Sitran roolia ja tehtävää, b) Sitran toiminnan vaikuttavuutta ja c) Sitran yhteistyötä ja toimintaa eduskunnan suuntaan, sen mukaisesti kuin Sitran omistajan edustajat ne näkevät. Luvun lopussa on huomioitu parlamentaarisen työryhmän myöhemmin esittämät linjaukset.

Relevanssi

Haastattelujen perusteella eduskunnan näkökulmasta **Sitran yhteiskunnallisten teemojen relevanssi on erittäin hyvä**. Sitran tarkastelujen ulkopuolelle jää kuitenkin tärkeitäkin yhteiskunnallisia asioita, joihin osa edustajista toivoi, että Sitra voisi syventyä. Kysymys on paljolti siitä, millaisissa

asioissa ja miten Sitra voisi parhaiten tukea eduskunnan tietoon perustuvaa päätöksentekoa.

Monet eduskunnassa käsiteltävät asiat sisältävät **vaikeita eettisiä ja moraalisia kysymyksiä**, joihin liittyvien vaihtoehtojen, näkökulmien ja ratkaisujen pohtimiseen kaivattiin tukea. Sitran katsottiin tähän mennessä lähestyneen yhteiskunnallisia kehittämishaasteita etupäässä pragmaattisesti, toiminnan ja käytännön ratkaisujen näkökulmasta, ja kysymys kuului, missä määrin Sitra voisi olla eduskunnan tukena näissä arvo- ja periaatekysymyksissä.

Osa edustajista katsoi, että Sitra on uudistumisessaan hieman hidas suhteessa eduskunnan omaan sykliin. Sitran isot teemat vaihtuvat hitaasti, samoin niistä irtautuminen. Eduskunnassa käsitellään paljon kysymyksiä, jotka ovat nousseet ajankohtaisiksi viimeisen puolen vuoden sisällä, eikä Sitralle ole aina edellytyksiä tuottaa syvällistä tietoa nopeisiin tarpeisiin ja tukea näitä koskevaa pohdintaa. Siksi eduskunnan näkökulmasta Sitra ei aina pysy ajan hermolla. Eduskunta pystyy itse omilla kuulemismenettelyillään kokoamaan nopeasti ja laajasti eri asiantuntijoiden mielipiteet päätöksentekonsa tueksi. **Sitran rakenne ja toimintamalli soveltuu puolestaan paremmin hieman pidemmän aikavälin ratkaisujen pohdintaan.**

Haastatellut kansanedustajat katsoivat, että teemoissaan Sitra on ehkä lähempänä valtavirtaa kuin radikaalia uudistamista. Sitralle on kuitenkin tiedontuottajana erityinen rooli. **Sitran toivottiin olevan ketterämpi kuin valtionhallinto ja ”haastelevan tuulia maailmalta”**, eli varmistavan että suomalainen päätöksenteko pysyy tietoisena kansainvälisistä trendeistä ja kehityksestä.

Pääsääntöisesti kansanedustajat eivät pitäneet suotavana sitä, että Sitra ottaa kantaa päivänpolitiikan asioihin. On ilmeistä, että Sitra asettaa itsensä hankalaan asemaan suhteessa omistajiinsa varsinkin silloin, kun se ottaa kantaa kysymyksiin, jotka voimakkaasti jakavat eduskunnan mielipiteitä. Silloin Sitran katsottiin astuvan poliitikkojen tontille ja sekaantuvan omistajensa tehtäviin. Sitraa tarvitaan yhteiskunnan päätöksenteossa, mutta **ei ratkaisemaan päivänpolitiikan kysymyksiä.**

Sitran osallistumista ajankohtaiseen poliittiseen keskusteluun pidettiin haitallisenä Sitran itsensä kannalta. Poliittinen keskustelu antaa vähemmän mahdollisuuksia täysin uudentalaisille tai perustavanlaatuiselle uudistumiselle ja sen katsottiin liian helposti rajaavan ja valtavirtaistavan keskustelua. Sitä Sitran tulisi erityisesti välttää. Samasta syystä ehdoton enemmistö haastatelluista katsoi, että eduskunnan tai valtioneuvoston ei tulisi ohjata tai määritellä Sitran teemoja. Sitran tulee olla temaattisesti itsenäinen ja haastaa, herätellä ja täydentää eduskunnan keskustelua. Tästäkin huolimatta, useat toivoivat enemmän **tietoa niistä perusteista ja taustoista, joilla Sitra kulloinkin teemoihinsa ja valintoihinsa päättyy.**

Vaikuttavuus

Sitra on ansiokkaasti avannut uusia keskusteluja, mutta niiden vaikuttavuus yhteiskunnalliseen muutokseen on jäänyt monelle kansanedustajalle epäselväksi. Useampi haastateltu pohti, missä määrin Sitran tuomat uudistukset todellisuudessa leviävät, otetaan käyttöön ja toiminta lopulta vaikuttaa yhteiskunnan uudistumiseen. Toivottiin, että Sitran vaikuttavuudelle olisi selkeämmät mittarit.

Sitran työkalut ja toimintamallit – julkaisut, tapahtumat, kokeilut, koulutus, jne. koetaan yleisesti hyviksi ja toimiviksi. Aivan **erityisesti Sitran järjestämä talouspolitiikan koulutus saa hyvää palautetta.** Pääosin myös kokeilut. Osa kansanedustajista toivoo, että

Sitra painottaisi vahvemmin ennakointi- ja visiointityötänsä, ja vähemmän käytännön kokeiluja. Sitran panostusten tehokkuudesta oli epävarmuutta. Ideointiin kun riittää pienempikin panos, toimintamallien jalkauttamiseen taas tarvitaan enemmän resursseja. Osa katsoi, että Sitra on kasvanut liikaa ja rönsyilee. Joka tapauksessa toiminnan ja vaikuttavuuden läpinäkyvyyttä toivottiin lisäävän.

Eduskuntayhteistyö

Eduskunnan kokemukset yhteistyöstä Sitran kanssa ovat pääsääntöisesti hyvin positiivisia ja Sitra suhtautuuakin vakavasti palvelemaan omistajansa tarpeita. Valiokunnissa sitralaiset ovat arvostettuja ja puolueettomia asiantuntijoita.

Kansanedustajilla on luonnollisesti runsaasti näkemyksiä ja odotuksia siihen, kuinka Sitra voisi yhä paremmin palvella eduskuntatyötä.

Yksi kehitystarve kuitenkin nousee selkeästi esiin Sitran suhteessa eduskuntaan. Kansanedustajat katsoivat, että Sitran kontaktipinta eduskuntaan on nykyisellään kapea, eikä ehkä soveltuvin. **Yhteistyön ja tiedon leviämisen näkökulmasta Sitran yhteys eduskuntaan tulisi olla laajempi.** Sitran kotivaliokuntana eduskunnassa toimii talousvaliokunta. Valiokuntien tehtävät ja tarkastelunäkökulmat eriytyvät ja talousvaliokunta käsittelee talousasioita. Sitran tehtäviin ja toimintakenttään sisällöllisesti soveltuvampi vastinpari olisi eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, mutta yhtä valiokuntaa laajempaakin eduskuntayhteistyötä toivottiin.

Kun Sitra tarkastelee yhteiskunnan kehittämistä pitkällä aikavälillä, sen toivotaan olevan näkemyksellinen ja rohkea uudistaja. Nykyisessä toiminnassaan Sitra edistää kehittämistarpeita erilaisilla hankkokonaisuuksilla ja jalkauttaa uusia toimintamalleja kokeiluilla ja piloteilla. Poliitiikan valtavirtaan Sitran ei toivota juurikaan menevän, mutta sen sijaan tärkeisiin moraalisiin ja eettisiin kysymyksiin kyllä.

5.2. Parlamentaarisen työryhmän kannanotot

Valtiovarainministeri Petteri Orpo asetti 21.12.2018 parlamentaarisen työryhmän arvioimaan Sitran lakisäätöisiä tehtäviä ja hallintoa sekä resursointia. Ryhmän tehtävänä oli arvioida ja laatia tarvittavat uudistusehdotukset lainsäädännön muotoon liittyen Sitran rooliin, tehtäviin ja hallintoon.

Työryhmä jätti valtiovarainministeriölle 29.3.2019 kannanottonsa, jossa ehdotettiin mm seuraavaa koskien Sitran roolia ja tehtäviä:³⁵ (Alla valikoituja nostoja. Kannanoton hallinnollisten ehdotusten tarkempi tarkastelu myöhemmin raportissa)

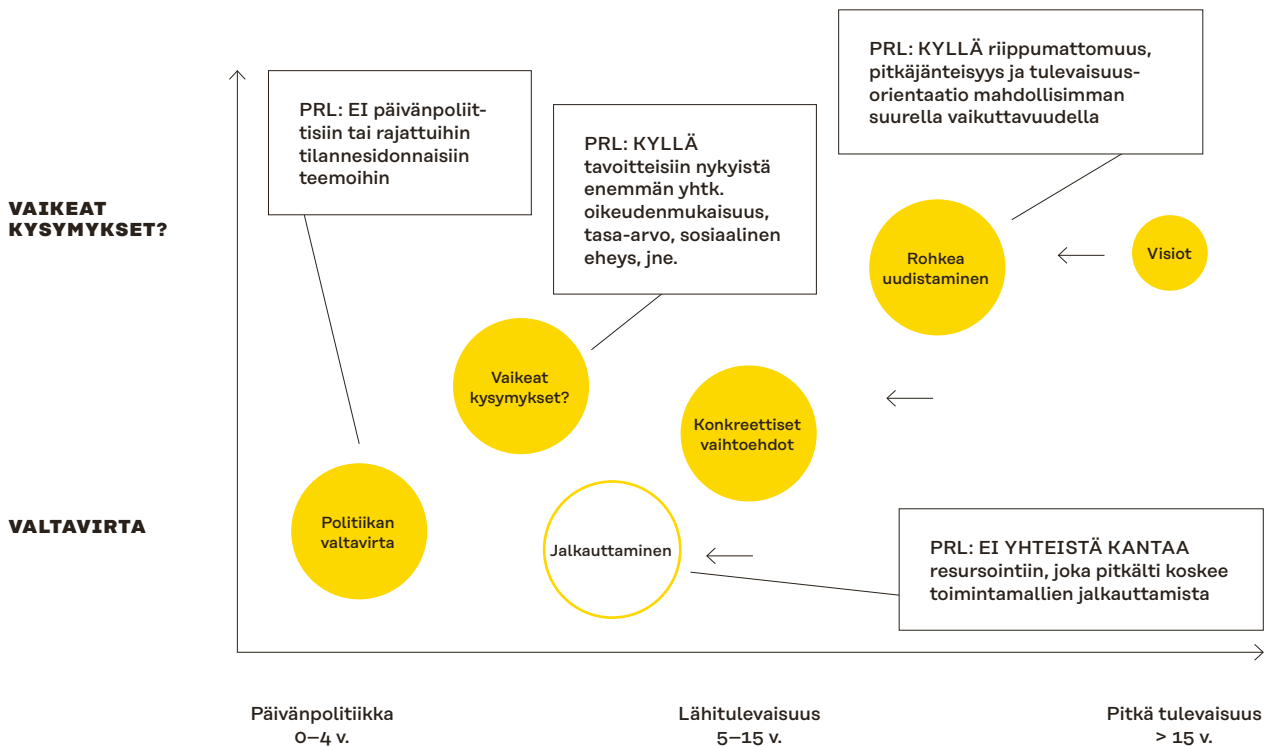
Sitran tehtävä- ja tavoitesäätelyssä tulisi nykyisen, taloudellista aspektia korostavan ilmaisutavan lisäksi selkeästi ilmetä muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden

asema. Keskustelussa tällaisina pidettiin muun muassa yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, sosiaalista eheyttä, demokratiaa ja kestävää kehitystä.

... tarkoituksena samalla on turvata sen riittävän riippumaton asema kehityksen ja kasvun pitkäjänteisenä mutta tulevaisuusorientoituneena edistäjänä, kiinnittäen samalla huomioita toiminnan mahdollisimman suureen vaikuttavuuteen.

Tehtävien ja niiden toteuttamisen arvioinnissa keskeistä on edelleen turvata Sitran riittävä asiallinen riippumattomuus, objektiivisuus, avoimuus ja pitkäjänteisyys sekä tulevaisuusorientoituneisuus, suhteessa esimerkiksi ns. päivänpoliittisiin kysymyksiin sekä rajattuihin tilannesidonnaisiin teemoihin.

Kuvio 8. Näkemykset ja kannanotot Sitran roolista yhteiskunnallisen muutoksen tekijänä



³⁵ [Parlamentaarisen Sitra-työryhmän raportti, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:29.](#)

Mahdollisten muutostarpeiden osalta kysymys palautuu lopulta siihen, millaista vaikuttavuutta Sitralta odotetaan, ja mitkä ovat mahdollisuudet tämän vaikuttavuuden saavuttamiseksi.

Alla olevaan kuvioon on yhdistetty yhteen veto Sitran omistajan edustajien haastattelusta ja parlamentaarisen työryhmän (PRL) keskeiset kannanotot koskien Sitran toiminnan suuntautumista ja roolia.

5.3. Sidosryhmien näkemykset

Kuvioon 8 on kuvattu synteesi tämän arvioinnin osana toteutettujen sidosryhmähaastatteluiden (17 kpl) havainnoista. Haastatellut henkilöt edustavat Sitran keskeisiä sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Haastateltavilla on poikkeuksellisen pitkäaikaista ja monipuolista kokemusta sekä yhteistyöstä Sitran kanssa että laajemmin yhteiskunnan eri osa-alueista ja pystyvät näin ollen tarkastelemaan Sitran toimintaa ja roolia yhteiskunnallisten muutosten edistämässä kokonaisvaltaisesti (ei vain yhden projektin tai avainalueen näkökulmasta). Tämän vuoksi seuraavassa on esitetty tavanomaista enemmän myös suoria sitaatteja haastatteluista.

5.3.1. Kokemukset ja odotukset yhteistyöstä Sitran kanssa

Haastatteluiden perusteella sidosryhmien odotukset Sitraa kohtaan ovat hyvin korkealla. Sitralta odotetaan keskustelun herättämistä, oikeiden kysymysten kysymistä sekä pitkälle pohdittuja, tutkittuun tietoon perustuvia vaihtoehtoja. Lisäksi toivotaan yhteistyön fasilitointia ja eri toimijoiden verkottamista. Samalla toivotaan laajaa näkyvyyttä ja suurta vaikuttavuutta sekä rohkeita ja tulevaisuuteen suuntautuneita aloitteita.

Ennen kaikkea Sitra nähdään riippumattomana toimijana, joka kykenee käynnistämään keskustelua yhteiskunnallisista uudistuksista, kokoamaan eri osapuolia yhteen sekä synnyttämään uusia kokeiluja ja siten

haastaen olemassa olevia rakenteita. **Täl-laiselle Sitralle nähdään tulevaisuudessa paljon, jopa nykyistä enemmän, kysyntää.**

”Sitralta on eduskunnan alaisena puolueettomana toimijana ainutlaatuinen tehtävä herättää yhteiskunnallista keskustelua suomalaisen yhteiskunnan kehittämistarpeista ja suunnista.”

”[Suomessa on] Paljon osatekijöistä vastaavia toimijoita, Sitran rooli parhaimmillaan katsoa asioita systemisesti, ei yhden toimijan näkökulmasta. Näitä toimijoita on valitettavan vähän.”

Eri organisaatioiden yhteistyön tavat ja intensiteetti Sitran kanssa vaihtelee. Joidenkin toimijoiden kanssa Sitralta on ollut hyvinkin tiivistä yhteistyötä ja tämän yhteistyön toivotaan jatkuvan vähintään yhtä tiiviisti jatkossakin. Toisille Sitra on jäänyt näkymättömämmäksi ja he toivovat yhteistyön tiivistymistä jatkossa. Kaiken kaikkiaan **yhteistyön Sitran kanssa toivotaan kehittyvän jatkossa aiempaa tiiviimpään ja avoimempaan suutaan.** Erityisesti nousee esiin yhteistyön tiivistäminen jo varhaisemmassa mietintävaiheessa. Sitran katsotaan tekevän valintoja liian itsenäisesti ilman, että sidosryhmät pystyvät riittävästi kiinnittymään ja kontribuoimaan Sitran toimintaan. Eräs pitkään Sitran toimintaa seurannut haastateltava katsoi Sitran vuorovaikutuksen eri toimijoiden kanssa kuitenkin viime vuosina parantuneen ja ”arroganssin” vähentyneen. Samalla hän korosti yleisesti Sitran fasilitoivan roolin haasteellisuutta: Sitran tulisi pystyä pitämään kaikki mukana ja vältettävä liikaa neuvomista ja ”norsunluutornista huutelua”, mutta samalla varottava ajautumasta liian latteisiin kompromisseihin. Sitra voisi hänen mukaansa vielä enemmän hyödyntää sidosryhmiä arvioimaan, kannattaako johonkin hankkeeseen lähteä vai ei, ja ”altistaa” Sitran suunnitelmat systemaattisemmin varhaisessa vaiheessa eri toimijoiden arvioitavaksi.

”Voisi olla enemmän yhteistä pohdintaa. Miten autetaan Suomea yhdessä eteenpäin?”

”Sitra voisi olla tuloksetkaampi hakeutumalla yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa jo aikaisemmin. Nyt yhteistyö on tullut ilmoitusluonteisesti.”

”Sitrasta tulee sellainen vaikutelma, että se on suljettu boksi ja jolla on tietynlaiset toimintatavat.”

”Ei me mitenkään päästä vaikuttamaan siihen, miten Sitra valitsee teemansa. Meillä ei ole mitään osaa eikä arpaa siihen. Sitten kun Sitrassa ovat valinneet teemansa, kysyvät meiltä halutaanko mukaan.”

Muutama haastateltava nosti myös Sitran pitkäjänteisyyden puutteen ja tempoilevuuden esiin haasteena. Eräs haastateltavista kuvasi yhteistyötä välillä haastavaksi, koska ”Sitralla on aina monta palloa ilmassa ja jättävät ne ilmaan”. Toinen haastateltava puolestaan koki ongelmaksi sen, että Sitra on vetäytynyt kokonaan joiltakin alueilta, joissa se on aiemmin toiminut. Haastateltava katsoi tämän johtuvan siitä, että Sitran johdon vaihdokset vaikuttavat liikaa Sitran päätöksiin ja painopisteisiin, mikä tekee toiminnasta ”tempoilevaa”.

5.3.2. Miten Sitra on onnistunut roolissaan yhteiskunnallisen muutoksen edistämisessä?

Pääpiirteissään **sidosryhmien edustajat katsovat Sitran onnistuneen yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä kohtuullisesti**. Hyvinä esimerkkeinä onnistumisista nousi monissa haastatteluissa esiin erityisesti kiertotalouden ja vaikuttavuusinvestoimisen edistäminen. Molemmat ovat teemoja, jotka eivät olisi todennäköisesti edenneet ilman Sitran roolia. Vastaavia onnistumisia ja esimerkkejä, joissa muutos saadaan aidosti vietyä eteenpäin, Sitralta odotetaan jatkossa

lisää. Onnistumisista huolimatta **monet haastateltavat olisivatkin kaivanneet Sitralta vielä enemmän näkyviä tuloksia**.

”Aina voi kysyä kuinka kustannustehokasta toiminta on ollut ja olisiko pitänyt saada näkyvämpää ja konkreettisempaa tulosta? ... Tuloksia ja onnistumisia on tullut – mutta onko riittävästi? Ei ehkä ihan koko potentiaalia ole saavutettu.”

”Sitra ollut näkyvä unilukkari ja sparraaja. Mutta onko oikeasti kyennyt edistämään muutoksia – tästä voi olla montaa mieltä, mutta yrityksestä ei ole ollut pulaa.”

Sitran on katsottu onnistuneen erityisesti uusien ratkaisuvaihtoehtojen esiin nostamisessa, keskustelun herättämisessä ja eri toimijoiden ja sidosryhmien törmäyttämisessä. Sitralta nähdään olleen tärkeä rooli uusien asioiden ja ajattelun tuomisessa Suomeen ja vakiintuneiden toimijoiden ja toimintatapojen ravistelussa ja haastamisessa. Sen sijaan huomattavasti kriittisempiä haastateltavat olivat sen suhteen, onko muutoksia saatu vietyä riittävässä määrin käytäntöön. Sidosryhmät kuitenkin tunnustavat tämän tehtävän haasteellisuuden ja Sitran rajalliset mahdollisuudet yksin saada aikaan konkreettisia ja näkyviä muutoksia yhteiskunnassa.

”Sitra on kyennyt lisäämään edellytyksiä systeemiin muutoksiin, mutta ovatko konkretisoituneet?”

Vaikka haastateltavat suhtautuivat melko epäileväisesti siihen, missä määrin Sitra on saanut aikaan näkyviä systeemiä muutoksia, olivat he varsin yksimielisiä siitä, että **Sitran kaltaista toimijaa tarvitaan ehdottomasti jatkossakin**. Sitran katsotaan lunastaneen paikkansa riippumattomana systeemisten muutosten edistäjänä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tätä roolia tulisi jatkossa pikemminkin kaikin tavoin vahvistaa kuin rajoittaa.

”Kritiikistä huolimatta Sitra on paikkansa ansainnut ja olemassaoloa ei pidä kyseenalaistaa. Sitralle kuuluu asema, joka sille on annettu ja se on tärkeä.”

”Ehdottomasti tarvitaan Sitran kaltaista toimijaa yhteiskunnallisten muutosten edistämiseen. Jos Sitraa ei olisi niin jäisi merkittävä aukko.”

5.3.3. Mitä toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä Sitran tulisi huomioida?

Sidosryhmien edustajilta kysyttiin myös, mitä toimintaympäristön kehitykseen liittyviä tekijöitä ja asioita Sitran tulisi huomioida toiminnassaan ja minkä asioiden parissa Sitran tulisi jatkossa toimia nykyistä enemmän. Näkemykset voidaan jakaa Sitran lähiympäristön (mikrotaso), kansallisen tason (mesotaso) ja kansainvälisen tason (makrotaso) asioihin.

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että Sitran tulisi jatkossakin pyrkiä tunnistamaan kansainvälisesti merkittäviä kehitystrendejä ja peilaamaan ja kytkemään niitä Suomeen. Sitran nähdään tehneen tätä jo nyt, mutta monet toivoivat Sitran nostavan vielä vahvemmin kansainvälisesti tärkeitä ja akuutteja teemoja esiin Suomessa.

Sen sijaan näkemykset siitä, missä määrin ja kuinka aktiivisesti Sitran tulisi toimia ja vaikuttaa kansainvälisellä areenalla, jakautuivat. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että Sitran tulisi ehdottomasti toimia aktiivisemmin myös kansainvälisellä areenalla ja pyrkiä vaikuttamaan voimakkaammin myös kansainväliin toimijoihin. Perusteluna tähän näkemykseen on ennen kaikkea se, että suuri osa Suomen tulevaisuuteen vaikuttavista asioista ratkaistaan muualla kuin Suomessa, ja että Sitralle olisi myös kansainvälisellä kentällä paljon annettavaa. Osa taas oli enemmän sitä mieltä, että Sitran nykyistä näkyvämpi toiminta kansainvälisillä areenoilla ei ole tarpeellista ja kansainvälisten mallien ja kehityskulkujen hyvä tuntemus, kartoitus ja kuvaaminen riittää. Erään haasta-

teltavan mukaan Sitran tulisi enemmän pyrkiä tukemaan muiden toimijoiden kansainvälistymistä osana avainalueita ja kumppanuuksia, eikä niinkään näkyä itse kansainvälisesti. Osa myös epäili, että Sitran ”rahheet eivät riitä” saamaan vaikuttavuutta aikaan kansainvälisellä kentällä.

”[Sitran toiminta] ehdottomasti ei riittävän kansainvälistä. Tätä ehdottomasti vahvistettava. Sitra etabloitunut suomalaisena toimijana, mutta paljon potentiaalia profiloitua myös kansainvälisenä toimijana.”

”Kansainvälisellä tasolla pienen Suomen on toimittava hyvin johdonmukaisesti yhdellä äänellä. Sitran suurin lisäarvo on kansallisella tasolla.”

Kansallisella tasolla Sitran toivottiin pureutuvan vielä vahvemmin koko Suomea koskeviin, läpileikkaaviin ja kokonaisvaltaisiin kysymyksiin kuten Suomen asemaan ja rooliin kansainvälisessä toimintaympäristössä (esim. Millaiseen maailmaan Suomi on menossa? Mitä on suomalaisuus?), väestön ikääntymiseen, eriarvoistumiseen, talouskasvuun ja työllisyyteen, demokratian uudistamiseen ja populismin nousuun, kaupungistumiseen ja maaseudun autioitumiseen. Toisin sanoen **Sitran valinnat ja teemat nähtiin tärkeinä, mutta osa kaipasi niiden tueksi vielä enemmän kokonaiskuvan rakentamista ja eri teemat läpäiseviä tarkasteluita.** Eräs haastateltavista toivoi Sitran pohtivan yhteiskunnan ja politiikan kysymysten sanoittamista ”ihmiskeskeisemmäksi” ja luottamuksen rakentamista kansalaisten ja yhteiskunnan päättäjien välillä.

”Sitran teemat ovat nyt spesifejä teemoja. Kuitenkin kun katsotaan Suomea, niin ollaan ison murroksen äärellä. Pitäisikö Sitran olla osaltaan tämmöisessä yleisessä keskustelussa asioiden esille nostajana ja tuoda esiin yhteiskuntapoliittinen kokonaisuutta – ei yksittäisiä teemoja. Nyt

teemojen kautta syntyy kuva Suomesta ”palasina”.

Sitran lähiympäristöön liittyvistä asioista haastatteluissa nousi esiin ennen kaikkea luottamuksen heikkeneminen asiantuntijoiden ja poliitikkojen välillä sekä asioiden polarisoituminen ja politisoituminen. Eräs haastateltava katsoi Sitran olevan osa tätä vastakkainasettelua, mikä haastaa Sitran riippumattonta asemaa ja ”puolueettomuutta” ja tapaa toimia. Hänen mukaansa Sitran tehtävänä tässä tilanteessa on tarjota työkaluja ja kaavoja monimutkaisuuden ymmärtämiseen ja välttää kertomista ”mikä on oikein ja väärin”. Osa haastateltavista nosti myös esiin viime aikoina julkisuudessa esitetyn kritiikin Sitraa kohtaan ja kehottivat Sitraa ottamaan sen hyvin vakavasti, jotta se kykenee jatkossa säilyttämään riippumattoman asemansa (Sitran asemasta lisää jäljempänä). Erään haastateltavan mukaan tämä edellyttää, että Sitra pystyy kertomaan paremmin roolistaan ja vaikuttavuudestaan eri sidosryhmille.

5.3.4. Sitran asemoituminen ja lisäarvo eri rooleissa

Sidosryhmien edustajilta kysyttiin myös heidän näkemyksiään Sitran lisäarvosta eri rooleissa (ks. Kuvio 11. Sitran roolit eri vaikuttavuustavoitteissa) ja asemoitumisesta suhteessa muihin toimijoihin. Sitralla nähdään olevan kaikissa rooleissa annettavaa ja kaikki roolit koetaan relevantteina Sitralle. Näkemykset Sitran kaikkein tärkeimmästä roolista vaihtelevat ja kaikille rooleille löytyy kannattajia. Kaiken kaikkiaan eri roolien merkitys ja vaihtelu eri vaiheissa tunnustetaan ja nähdään tärkeänä. Samoin sidosryhmät pitävät tärkeänä Sitran ja muiden toimijoiden välisen rajapinnan tunnistamista sekä eri rooleihin liittyvien odotusten ja ”sudenkuoppien” tunnistamista.

Agenda vai alusta ilman agendaa?

Käytännössä kaikki haastattelut sidosryhmien edustajat pitävät Sitran roolia fooru-

mina (B) tärkeänä. Sitralla nähdään olevan siihen hyvät edellytykset (osaaminen, verkostot, mandaatti) eikä Sitran tarvitse varoa astumasta muiden varpaille toimiessaan tässä roolissa. Monet toivovatkin Sitran vahvistavan rooliaan foorumina, kuunnellen laajasti eri toimijoita ja fasilitoimalla eri toimijoiden yhteistyötä ja yhteisen vision rakentumista. Tähän liittyi myös erään haastateltavan näkemys siitä, että Sitran ei välttämättä tarvitsisi olla itse niin keskeisessä roolissa mukana eri teemoissa, vaan antaa vahvempi ja näkyvämpi rooli muille toimijoille.

Toisessa kommentissa puolestaan toivottiin järjestelmällisempien yhteistyömallien rakentamista muiden organisaatioiden kanssa (erityisesti foorumiroolissa). Tämä onnistuu luontevasti, kun Sitra toimii enemmän alustana kuin toimijana, jolla on oma vahva näkemys eri teemojen toteutuksesta. Eräs haastateltava kuvasi hyvin Sitran roolia alustana seuraavasti:

”Sitran rooli riippuu prosessin vaiheesta. Alussa alustana toimiminen on hyvä tapa: pitää yllä dialogia ja saa ihmiset mukaan. Kun kaikki on jo mukana ja tekemisen vauhdissa niin silloin helpompi jo ottaa kantaa ja lisätä vettä myllyyn. Tässä [Sitralla] vahvistamisen paikkaa, että osaa toimia alustana oikeassa vaiheessa.”

Eniten sidosryhmien näkemykset vaihtelevat siinä, miten vahva oma agenda Sitralla tulisi olla, ja miten voimakkaasti Sitra pyrkii sitä viemään eteenpäin. Sitralta toivotaan laajasti rohkeita ehdotuksia ja asioiden nostamista esiin, mutta osa katsoo, että Sitra on joissakin asioissa mennyt ”liian pitkälle” ja tehnyt liian yksityiskohtaisia ehdotuksia. Tämän katsotaan ärsyttävän helposti muita toimijoita. Kyse on haastatteluiden perusteella todennäköisesti paljolti siitä, miten ehdotukset ja kannanotot tehdään eikä siitä, etteikö voisi esittää rohkeita ehdotuksia. Monet korostavakin, että Sitra ei pitäisi ”rummuttaa” tai ”lobata” yhtä vaihtoehtoa

vaan enemmän esittää kysymyksiä sekä ennen kaikkea vaihtoehtoja ja ratkaisumalleja (”jos tehdään näin niin seuraa tätä”). Tämä käy hyvin ilmi seuraavista sitaateista (kaikki sitaatit eri haastatteluista):

”Sitra voisi ottaa isomman vastuun kysymysten kysyjänä, ei vastausten antajana.”

”Onko lähtökohta olla oikeassa vai tulla oikeaan? Ensimmäinen viittaa arroganssiin ja aiheuttanut näppylöitä. Tärkeää kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten tuodaan asiat esille ja miten asiat esitetään.”

”Missä on valintojen paikka ja mitä eri vaihtoehdot tarkoittavat? Sitran pitäisi luoda enemmän tätä mielikuvaa, että eri vaihtoehtoja, ei niin että antaa mielikuvaa että vain yksi vastaus.”

”Sitran ei tarvitse olla aina oikeassa.”

”Jos ollaan ainutlaatuinen organisaatio, niin tarkoittaako se, että ollaan muita viisaampia?”

”Vahvoja näkemyksiä voi täydentää hyvillä kysymyksillä --- nämä meidän näkemykset, mutta mielellään kuullaan muiden näkemyksiä.”

”Löytyykö jokin tapa saada aikaan pohdintaa keinoista ennen kun esitetään tiettyä mallia?”

”Toivottavasti Sitra ei taivu mitättömyyteen, vaan esittää jatkossakin provokatiivisia kysymyksiä ja niihin rohkeita vastausvaihtoehtoja.”

”Ennen kaikkea kyse tavasta toimia. --- Jos tehdään ”Tultiin panemaan asiat kuntoon” -tavalla niin varmistin poistuu heti. Tämä iso taitolaji miten tulkitaan. Painetaanko kaasua vai jarrua. Molem-

mat nopeita tapoja edetä. Haluaako Sitra olla tekijäsankari vai olla tukemassa?”

Think vai Do?

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että sekä ”think” että ”do”-toimintaa tarvitaan, jos Sitra haluaa viedä eteenpäin yhteiskunnallisia systeemiä muutoksia. Pelkän ajatushautomotoiminnan ei katsota tuovan riittävästi lisäarvoa, vaan Sitralta toivotaan lisäksi kokeiluja ja käytännön esimerkkejä systeemisen muutoksen edistämiseen.

”Tarvitaan sekä Think että Do. Jos ei ole mitään evidenssiä siitä, että asioita voidaan viedä käytäntöön niin ei uskottavaa.”

”[Sitra tuo] lisäarvoa konkreettisemmista asioista ja kokeiluista ja vuoropuhelun fasilitoinnista, mitä ajatushautomot eivät pysty tekemään.”

Kokeilujen merkityksen korostaminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ”think” puoli olisi myös tärkeä. Päinvastoin, monet peräänkuuluttivatkin Sitralta vahvaa faktoihin pohjautuvaa tietoa ja vaihtoehtoja. Muutama haastateltava katsoi, että tätä faktapohjaisuutta pitäisi saada vahvistettua, ja että osa Sitran esittämistä asioista on pohjautunut liikaa mielipiteisiin eikä faktoihin. Yhtenä yksityiskohtana eräs haastateltavista toivoi Sitralta jatkossa myös aiempaa enemmän kvantitatiivista analyysia eri teemoista (hyvänä esimerkkinä keväällä 2019 julkaistu *Kestävän kehityksen verouudistus*). Kvantitatiivisen analyysin merkitys nousi eksplisiittisesti esille vain yhdessä haastattelussa, mutta laajasti esitetyt toiveet faktapohjaisten vaihtoehtojen esittämisestä ovat hyvin linjassa kvantitatiivisia analyyseja korostavan kommentin kanssa.

Sidosryhmillä ei ollut selvää näkemystä siitä, tulisiko Sitran toimia enemmän kokeilualustana vai itse ”kehittäjänä”. Molempia todennäköisesti tarvitaan, mutta molempiin liittyy myös tiettyjä haasteita. Kokeilualus-

tana toimittaessa Sitran tulisi varoa ajautumasta vain yritysten ja hankkeiden rahoittajaksi, missä Sitran rooli on helposti päällekkäinen muiden toimijoiden kanssa. Kehittäjän roolissa puolestaan haasteena on rajapinnan löytäminen niiden kanssa, joille varsinainen kehittämistyö kuuluu (esim. kunnat, kaupungit, virastot). Haastatteluiden perusteella Sitran toivotaan kuitenkin toimivan kokeilujen ideoijana, konseptojana ja käynnistäjänä. Olennaista tässä roolissa kuitenkin on, että muut sidosryhmät ovat sitoutuneita alusta asti viemään tuloksia eteenpäin. Samoin olennaista on tunnistaa jo olemassa oleva kehittämistyö ja kyetä rakentamaan sen päälle uutta. Tässä (linkittymisessä aikaisempaan työhön) Sitralle nähtiin olevan parannettavaa. Toisaalta, kuten eräs haastateltava totesi, Sitran tehtävänä on haastaa vallitsevaa järjestelmää eikä kaikkien Sitran esittäminen toimintamallien olekaan tarkoitus myötäillä liikaa olemassa olevia toimintatapoja. Rajanveto tässä suhteessa onkin haastavaa ja edellyttää Sitralta hienovaraisuutta. Eräs haastateltava totesikin, että Sitran kokeilut pitäisi pystyä kuvaamaan paremmin nimenomaan kokeiluina eikä sellaisena, joka olisi jo päätetty viedä käytäntöön.

”Kehittäjän ja kokeilualustan roolit soveltuvat Sitraa paremmin niille organisaatioille, jotka jo muutoinkin toimivat tällä alueella ja jotka voivat toimia pitkäjänteisesti suunnitelmista toteutukseen ja pilotoinneista käytäntöön asti.”

”Kehittäjä-roolissa näen eniten ongelmia. Sitra on liian ulkokehällä, osaaminen ei riitä, tai organisoitu siten, että konseptoinnit ei toimi.

”[Sitrasa] ei pysytty aina herättelijän ja kokeilijan roolissa.”

”Kaikki Sitran roolit ovat kyllä hyviä ja Sitralle on niistä näyttöjä. Ehkä kehitys- ja kokeilutoiminnasta voisi kysyä, missä

määrin Sitra tekee niitä muiden kanssa ja missä määrin itse.”

”Sitran tulisi enemmän miettiä ja osallistaa muita toimijoita jo heti kokeilujen suunnitteluvaiheessa.”

Do-toimintaan liittyy myös olennaisesti Sitran irtautumiset (exitit), joiden merkitys vaikuttavuuden kannalta nähdään hyvin tärkeänä (irtautumisia on käsitelty laajemmin aikaisempien arviointien analyysin yhteydessä). Yleisesti pidetään tärkeänä, että Sitra pyrkii irtautumaan eri aiheista ja tekemään itsensä tarpeettomaksi. Irtautumiset tulisi kuitenkin tehdä hyvin huolellisen ja eri sidosryhmiä osallistavan prosessin kautta. Ideat ja mallit, joiden juurtumiselle ei ole edellytyksiä pitäisi puolestaan pystyä ”tappaamaan” mahdollisimman nopeasti, jotta Sitra ja sidosryhmäkumppanit eivät käytä resursseja toimintaan, jonka juurtumiselle ei lopulta ole riittävästi edellytyksiä. Eräs haastateltavista nosti irtautumisiin liittyvänä erityisenä haasteena esiin sen, että Sitran resurssit toteuttaa asioita houkuttelevat mukaan toimijoita, vaikka rahoitettava toiminta ei kiinnity olennaisesti organisaation tavoitteisiin (”any money is good money”) eikä näin ollen toiminnan vakiintumiselle ja jatkolle ole edellytyksiä. Haastateltavan mukaan Sitran on oltava erityisen tietoinen tällaisista riskeistä.

Monet haastatellut sidosryhmien edustajat olivat osallistuneet myös Sitran järjestämiin koulutuksiin. Koulutuksia pidettiin pääosin hyvinä ja onnistuneina. Koska haastattelut keskittyivät Sitran rooliin yleisemmällä tasolla, ei niiden perusteella voida tehdä tarkempaa analyysia koulutuksista ja niiden vaikutuksista.

5.3.5. Sitran organisatoriset edellytykset

Haastatteluissa sidosryhmiltä kysyttiin heidän näkemyksiään Sitran organisatorisista edellytyksistä toimia yhteiskunnallisena muutosagenttina. Edellytykset jaoteltiin Sitran mandaattiin ja asemaan riippumattomana organisaationa, Sitran osaamiseen ja

verkostoihin sekä Sitran taloudellisiin edellytyksiin.

Mandaatti

Haastatellut olivat hyvin yksimielisiä siitä, että **Sitralla tulisi olla mandaatti yhteiskunnallisten systeemisen muutosten edistämisessä**, monet painottivat jopa nykyistä suuremman ja laajemman mandaatin tarvetta. Sitran nykyisen mandaatin ja aseman riippumattomana eduskunnan alaisena organisaationa katsottiin palvelevan hyvin tätä tarkoitusta. Tästä roolista toivottiin pidettävän kiinni jatkossakin.

Haastatellut kokivat, että Sitran itsenäisyys ministeriöistä ja päivänpolitiikasta on Sitralle vahvuus. Toisaalta eräs haastateltavista katsoi etäisyyden olevan myös heikkous, sillä sen koetaan vievän Sitran valmiutta keskusteluyhteyteen ministeriöiden kanssa. Itsenäisen roolin ohessa haastatellut nostivat esiin yhteistyön tärkeyttä, johtuen muun muassa siitä, että Sitralle ei ole mandaattia viedä ideoita käytäntöön (esimerkiksi ministeriöissä).

”Pitäisi antaa enemmän mandaattia valtakunnan yhteiskunnallisessa kehittämisessä. Valtioneuvoston kautta. Ei vähemmän vaan enemmän mandaattia.”

”Sitran vahvuus systeemisen muutoksen tekijänä liittyy siihen, että se ei ole minikään ministeriön alainen. Samalla se on myös Sitran heikkous, sillä valmius puhua ministeriöiden kanssa puuttuu.”

”Sitralta puuttuu sellainen mandaatti, mikä mahdollistaisi yhteiskunnalliset muutokset ideoista käytäntöön. Vain yhteistyöllä vastuullisten toimijoiden kanssa Sitra voi saavuttaa konkreettisia tuloksia.”

Sitran toivotaan pysyvän riippumattomana, ja huomioivan koko poliittisen kentän. Sitran toivotaan säilyttävän myös ketteryytensä ja uskalluksensa toimia myös sellaisten

teemojen parissa, jotka ovat ikään kuin vastatuulella ja joilla ei sillä hetkellä ole suoraa kysyntää. Haastatellut toivovat Sitralta rohkeutta tuoda erilaisia vaihtoehtoja ja niiden seurauksia esiin. Toisaalta samalla monet korostavat Sitralta tässä erityistä hienovaraisuutta, sillä leimautuminen tietyn ryhmän intressien ajajaksi voi haastaa koko Sitran aseman. Osa katsoo näin myös osin tapahtuneen ja toivoo Sitran toimivan enemmän vaihtoehtojen esittäjänä (ks. edellä) ja pidättäytyvän ottamasta kantaa päivänpoliittisiin kysymyksiin

”Toivottavasti Sitran tietty ketteryys säilyy. Ei saa liikaa kesyyntyä vaan pitää olla terhakka. Jos tekee mitä eduskunta tilaa niin lopun alkua. Hyväksyttävä että tehdään vastatuulella töitä, opittava luovimaan ettei pysähdytä.”

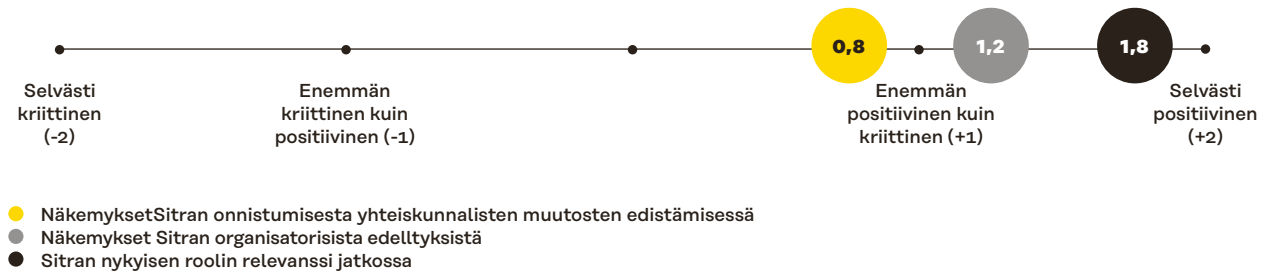
”Toivon, että Sitra on hallinnollisesti riippumaton, että voi tehdä myös tutkimuksia, joita kukaan ei halua. Toivon itsenäistä asemaa.”

”Toivottavasti ei tartuta ulkopuolelta liikaa operatiiviseen toimintaan. Autonomian säilyttäminen todella tärkeää.”

”Riippumattomuus ja mandaatti vahvimpia asioita. Sitrassa ei olla poliittisen agendan vankeja – tämä käsittämättömän tärkeä asia.”

”Tietynlainen riippumattomuus päivänpolitiikasta, myös polycysta (virkamieskunnan arjesta). Riittävän leveä ja pitkä aikahorisontti. Ei tämän päivän kysymyksiin.”

Haastatellut kiinnittävät huomiota myös Sitran omaan organisoitumiseen. Esiin nousivat esimerkiksi säännölliset vaihdokset Sitran hallituksen kokoonpanoon, jotta uusille ajatuksille tulisi tilaa myös Sitran omassa toiminnassa, sekä luopumista kansliapäälliköiden pysyvistä rooleista, jotta

Kuvio 9. Sidosryhmien näkemykset kolmeen keskeiseen kysymykseen (n=17)

ministeriövetoisuus Sitran hallituksessa kevenisi. Haastatteluista nousi esiin tarve kehittää Sitran avoimuutta, jolla on merkitystä myös prosesseista irtautumiseen, sekä siihen mitä Sitra pyrkii saamaan aikaan.

Taloudelliset resurssit

Haastateltavat kokevat Sitran taloudellisten resurssien olevan kunnossa, ja pitävät Sitran taloudellista autonomiaa tärkeänä, koska se mahdollistaa nopean ja joustavan toiminnan, esimerkiksi ajatellen kokeiluja. Kokeilutoimintaan liittyy myös epäonnistumisen hyväksyminen, minkä taloudellinen autonomia sallii. Taloudelliset resurssit nähtiin tärkeänä myös rekrytointien ja osaamisen ylläpitämisen kannalta (ks. edellä).

Haastateltavat eivät halunneet ottaa tarkemmin kysymyksen resurssien riittävyydestä tai sopivasta tasosta.

”Taloudellinen autonomia tärkeää. Sitra voi notkeasti ja ketterästi tarttua aiheisiin ilman raskasta prosessia. Tämä hyvä ja tärkeää.”

”On tärkeää, että Sitra pystyy tekemään asioita. Tällä suhde autonomiaan. --- että ei tarvitse osallistua valtion vuotuisen kauneuskilpailuun ja voi ottaa riskejä. Sitralle ei kysyntää jos liian tiukat kriteerit eikä tilaa epäonnistumiselle.”

Osaaminen ja verkostot

Sidosryhmät näkivät Sitran osaamisen ja verkostojen olevan pääosin erittäin hyvällä tasolla. Sitralla nähtiin olevan hyvät edellytykset houkutella erittäin hyviä ja osaavia asiantuntijoita. Myös Sitran verkostoja pidettiin erittäin hyvinä. Kaiken kaikkiaan Sitran osaaminen nähtiin erittäin tärkeänä edellytyksenä Sitran mahdollisuuksille edistää systeemistä yhteiskunnallista muutosta. Ilman huippuluokan osaamista Sitran lisäarvo jää ohueksi, vaikka muuten edellytykset olisivatkin kunnossa.

”Sitra onnistunut rekrytoimaan mahtavaa porukkaa, jolla kapasiteettia ja can-do asennetta.”

”Sitra on juuri niin korkeatasoinen kuin sen henkilöt ja verkostot. Kyvykkyyttä pääomasta täytyy huolehtia.”

”Sitran roolit sellaisia, joissa vain paras osaaminen on riittävää. Keskinertaisella osaamisella ei pärjää.”

Varsin positiivisesta yleiskuvasta huolimatta myös joitakin kriittisiä, tapauskohtaisia, huomioita nousi esiin haastatteluissa. Eräs haastateltava katsoi, että Sitra ei ole onnistunut julkishallinnon systeemisen muutoksen edistämisessä johtuen puutteellisesta julkishallinnon osaamisesta. Toinen haastateltava puolestaan katsoi, että kaikilla Sitran asian-

tuntijoilla ei ole ollut riittävää osaamista ja tuntemusta aikaisemmin aiheen parissa tehdystä työstä. Eräs haastateltava kritisoi Sitraa siitä, että ”keskusteluissa aina samat tyypit” ja toivoi Sitran käyvän enemmän keskusteluita myös niiden kanssa, jotka ovat eri mieltä.

”Osaaminen yksilöistä kiinni. Varmasti vaihtelee. Joissakin osa-alueissa Sitralla parhaat osaajat. Joissakin ei. Rooli ja tila ansaitaan osaamisen kautta. Pääsääntöisesti kyllä osaavaa henkilöstöä.”

Ex-politiikkojen rekrytointi mukaan Sitran hankkeisiin jakoi jonkin verran mielipiteitä. Osa mainitsi sen hyvänä asiana, joka tuo uskottavuutta ja asiantuntemusta politiikan rajapinnassa toimimiseen, mutta muutama haastattelussa tähän suhtauduttiin hyvin kriittisesti. Todennäköisesti näkemysten jakautuminen liittyy laajemmin siihen,

miten lähellä poliittista päätöksentekoa Sitran odotetaan ja toivotaan toimivan.

5.3.6. Yhteenveto

Kuviossa 9 on esitetty yhteenveto sidosryhmien näkemysten jakautumisesta suhteessa kolmeen keskeiseen haastattelukysymykseen. Näkemysten pisteytys perustuu haastatteluvastausten laadulliseen tulkintaan. Yhteenvetona voidaan todeta sidosryhmien suhtautuvan jokseenkin positiivisesti Sitran onnistumiseen yhteiskunnallisten muutosten edistämiseksi. Pääviesti on, että Sitran katsotaan onnistuneen herättämään keskustelua ja tuomaan yhteen eri toimijoita, mutta näkyvämpiä tuloksia kaivataan. Näkemykset Sitran organisatorisista edellytyksistä ovat positiivisia, joskin myös kriittisiäkin huomioita esiintyy. Sen sijaan sidosryhmät olivat hyvin yksimielisiä siitä, että Sitran kaltaiselle yhteiskunnalliselle muutosagentille on suurta tarvetta jatkossakin.

6. Sitran organisatoriset edellytykset

6.1. Viitekehys

Kuviossa 10 on esitetty arvioinnin viitekehys organisatoristen edellytysten tarkasteluun. Kuvion yläosa kuvaa hallinnollisen rakenteen ja ohjausjärjestelmän eri tekijöitä. Näkökulmat perustuvat hallinnon tutkimuksen lähestymistapoihin sekä Sitraan liittyvien rakenteiden jäsentämiseen näistä näkökulmista. Kuvan alaosassa olevat tekijät pohjautuvat laatujohtamismalleihin ja laatujohtamisessa käytettyihin arviointinäkökulmiin.³⁶

Arvioinnissa tarkasteltiin sitä, eroavatko systeemisen muutoksentehtävien edellytykset jollakin tavoin toiminnan eri sisältöjen mukaan. Näitä tapausesimerkkejä olivat ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun ylläpitäminen, sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän kehittäminen, ilmastonmuutokseen reagointi sekä hallinnon uudistaminen ja uusiutuminen. Esimerkkejä käytettiin Sitran asiantuntijahaastattelujen kohdentamisessa sekä aineiston analyysissä. Käytännössä havaittiin, että Sitran toimenpiteet eri osa-alueilla kattavat sisällöllisesti niin laajan kirjon, ettei merkittäviä eroja synny. Lisäksi organisatoriset edellytykset luovat Sitran eri teemoille varsin itsenäiset toimintamahdollisuudet, jolloin useat asiat selittyvät tällöin erilaisilla johtamiskäytännöillä.

Tämä luku on viitekehysten eri osa-alueiden (ks. kuvan 14 alakohdat) mukaan omiksi alaluvuikseen. Jokaisen alaluvun kohdalla tarkastellaan sitä, millaisia näkökulmia Sitran kaltaisia organisaatioita koskeva tutkimus tarjoaa kuhunkin näkökulmaan. *Think tankkeja* on käsitelty vertaisarvioidussa

tutkimuksessa yllättävän vähän siihen verrattuna, että Sitran kaltaisia organisaatioita kansainvälisen Global Think Tankin rekisterin mukaan yli 6 000. Oikeastaan ainoastaan *Abelson*³⁷ käyttää käsitettä *think and do tanks*.

Tutkimuksessa voidaan tunnista ainakin neljä tämän arvioinnin kannalta relevanttia teemaa:

1. ”Roolin ja historian analyysiä”: *think tankkien* roolia, yhteiskunnallista merkitystä tai tekemisen tapoja analysoida tai teoretisoida analysoijana.³⁸ Merkittävä osa ajatushautomoista kirjoitetusta kirjallisuudesta on painottunut tarkastelemaan organisaatioiden kykyä vaikuttaa politiikkaan tai hallintoon.
2. ”Think tankit rankingissa”: *think tankkeja* vertailevia tai niiden toimintaa jäsentäviä, usein niiden itsensä toteuttamia analyysejä.³⁹ Näitä ei ole nostettu raporttiin.
3. ”Organisatoriset edellytykset”: *think tankkien* organisoitumista koskevia tutkimuksia ja selvityksiä: Varsinaisista ajatushautomoiden organisatorisista edellytyksistä on kirjoittanut ja niitä tutkinut *Raymond Struyk*⁴⁰, joka on kirjoittanut ohjeistuksia ja manuaaleja ajatushautomoiden johtamisesta ja organisatorisista edellytyksistä.
4. ”(Asiantuntija)organisaatiotutkimus”: *think tankkeja* käsitellään tässä tutkimuskentässä yhtenä asiantuntijaorganisaatioina muun tyyppisten organisaatioiden joukossa.

³⁶ Katso esim.

³⁷ Abelson 2018

³⁸ vrt. Niblett 2018

³⁹ vrt. Sitran oma vertailu, *On Think Tanks ja Think Tank Initiativen analyysit*

⁴⁰ Struyk 2006, 2015 & 2018

Kuvio 10. Organisatoristen edellytysten analyysin viitekehys



Jokaisessa alaluvussa kuvataan Sitran organisaation nykytila ja siihen alalukuun liittyneet parlamentaarisen työryhmän esittämät kannanotot. Tämän jälkeen esitetään arvioinnin kaikkien haastatteluvaiheiden pohjalta esitetyt havainnot Sitran vahvuuksista ja mahdollisista kehittämisalueista. Näitä pelataan erityisesti Sitran tavoitteeseen saada aikaan systemisiä muutoksia. Luvun lopussa esitetään yhteenveto.

6.2. Hallintorakenne systemisen muutoksen edistäjänä

6.2.1. Mitä tiedämme tai mitkä ovat kokemukset muualla? Havaintoja tutkimuskatsauksesta sekä kansainvälisestä vertailusta

Ajatushautomoiden kaltaisten organisaatioiden hallinnon erityiskysymyksiä on tutkimuksissa tarkasteltu vain vähän. Voidaan

tunnistaa, että *think tankkien* määrä on kasvanut viimeisen vuosisadan aikana merkittävästi ja vain harva *think tank* on varsinaisesti kadonnut. Traditio näihin organisaatioihin on syntynyt vahvasti ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan liittyvistä kysymyksistä. Kylmän sodan aikakaudella on ollut suuri merkitys niiden synnylle.⁴¹

Kaikki ajatushautomot ja niiden kaltaiset asiantuntijaorganisaatiot ovat kohdanneet uuden kilpailutilanteen. Globalisaation sekä median muutoksen myötä poliittinen päätöksenteko on muuttanut *think tankkien* toimintaympäristön siten, että ne kohtaavat enenevässä määrin kilpailua muiden organisaatioiden kanssa (esim. Kansalaisjärjestöt, yritysten ajatushautomot, monikansalliset organisaatiot tai tapahtumat kuten WEF).⁴²

Ylipäätään ajatushautomoiden rakenne, tavoitteet ja rahoitus pohja vaihtelevat merkittävästi. Niitä yhdistävänä tekijöinä voidaan tunnistaa ”halu vaikuttaa päätök-

⁴¹ Nibblett 2018

⁴² Vrt. Nibblett 2018

sentekoon⁴³ sekä keskeisenä haasteena ”yhteisen merkityksen löytäminen ja selkeä artikulointi” siten, että se on jaettu sisäisesti, mutta myös ulkoisten sidosryhmien tunnistettavissa.⁴⁴

Tutkimuksissa korostetaan hallinnollisten rakenteiden osalta kahta asiaa: Ensimmäinen näkökulma korostaa institutionaalista autonomiaa sekä ”älyllistä riippumattomuutta”, jolla viitattaneen siihen, etteivät ajatushautomoiden kaltaisten organisaatioiden tuotokset ole liiaksi omistajiensa ohjauksessa.⁴⁵ Tämä on erityisen haastavaa silloin, kun organisaatio toimii kilpaillun rahoituksen varassa.

Toinen näkökulma, joka tutkimuksesta nousee ajatushautomoiden kannalta oleelliseksi, on voimassa olevan valtaregiimin (hallitus), sekä yksityisten ja julkisten organisaatioiden haastamisen ottaminen organisaation toiminnan lähtökohdaksi.⁴⁶

Itseasiassa kovin harva Sitran kaltainen organisaatio on aktiivisesti lähtenyt haastamaan yksittäisiä ihmisiä tai kansalaisia, vaan toimivat pääasiassa järjestelmä- tai organisaatiotasolla.

Hallinto- ja johtamiselinten kokoonpano on käsitelty tutkimuksessa lähinnä kuvailevasti ja vertailevasti. Parhaimmillaan näiden kehittämisessä on onnistuttu, kun se kytetään tuomaan laaja-alaista asiantuntijuutta, näkemystä ja sidosryhmiä osaksi organisaation toimintaa sekä osaltaan tuomaan sisältöä organisaation strategiaan ja sen muodostamiseen. Yksi tarkastelun kohta hallinto- ja johtamiselimiä arvioidessa voi olla se, keskittykö rakenne kokouksissaan laajoihin strategisiin tekijöihin vai käyttäkö se aikansa yksityiskohtien käsittelyyn.⁴⁷

6.2.2. Sitraa määrittelevä lainsäädäntö ja erityislainsäädännön luonne

Sitra on eduskunnan vastattavana oleva rahasto, jonka tavoitteista ja tehtävistä säädetään Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetussa laissa (ns. Sitra-laissa⁴⁸) ja tarkemmin sen toisessa pykälässä. Pykälän mukaan Sitra 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. Aivan vastaavia rahastoja, joiden tehtävä olisi pykälän 2 kuvatus kaltainen, ei muista maista löydy. Sitra on tässä mielessä ainutlaatuinen organisaatio.

Useissa sitralaisten, Sitran keskeisten henkilöiden sekä sidosryhmien haastatelussa tunnistetaan erityislainsäädännön luomat ainutlaatuiset toimintamahdollisuudet. Toisaalta erityislainsäädännöstä seuraa se, että Sitran organisatorisia edellytyksiä arvioitaessa ollaan aina erityistilanteessa. Sitra ei ole rinnastettavissa esimerkiksi julkisoikeudelliseen budjettiohjauksessa olevaan virastoon (vaikka se usein julkisessa keskustelussa tehdäänkin) eikä myöskään säätiöoikeudellisiin organisaatioihin, joka on hyvin tyypillinen organisoitumisen tapamonissa muissa organisaatioissa.

Erityislainsäädännön tehtävät ovat riittävän mahdollistavia. Haastattelujen perusteella lainsäädännöllinen viitekehys koetaan pääsääntöisesti toimivaksi. Kaikki

⁴³ Abelson 2018, 12-13

⁴⁴ Abelson 2019 ja Nibblen 2018, 1409

⁴⁵ Nibblen 2018, 1428

⁴⁶ Vrt. Ibid., 1428

⁴⁷ Struyk 2015

⁴⁸ 717/1990

arvioinnissa kuullut viiteryhvät näkevät Sitran voimassa olevan lainsäädännöllisen viitekehyksen pääsääntöisesti toimivaksi. Sitran tehtävät ovat riittävän mahdollistavia ja 2 §:n perustehtävän määrittely on koettu toimivaksi.

Muutoksenhakuoikeuden rajoitus on vahvuus. Sitra-lakia on muutettu arvioinnin toteutushetkellä. Viimeisen muutos astui voimaan tammikuussa 2019. Hallituksen esityksen⁴⁹ mukaisesti muutoksenhakumennettelyä rajattiin. Sitran hallintoelimille ja henkilöstölle tarkennettiin rikosoikeudellinen virkavastuu. Eduskunnan käsittelyssä oli Sitra-lain uudistamishetkellä hallituksen esitys laiksi oikeudenkäynnistä hallintoasioissa ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Mainittu lakiehdotus olisi laajentanut valitusoikeuden koskemaan Sitran tekemiä päätöksiä. Tämän vuoksi lakiin ehdotetaan sisällytettävän säännös muutoksenhaku kiellosta Sitran hanke- ja yritysrahoitusta koskevista päätöksistä. Lakiin lisättiin informatiivinen säännös hallinnon yleislakien noudattamisesta.

Kaikki haastatellut viiteryhvät, jotka ottivat kantaa Sitra-lain yksityiskohtiin, pitävät muutoksenhakuoikeuden rajaamista systeemisen muutoksentakijän kannalta ehdottomana edellytyksenä. Tämä sama näkökulma on tiivistetty hallituksen esityksessä seuraavasti:

”Mikäli eduskunnan käsittelyssä olevaa hallituksen esitystä laiksi oikeudenkäynnistä hallintoasioissa ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi mukaista muutoksenhakuoikeutta ryhdyttäisiin soveltamaan kaikessa rahaston toiminnassa tehtäviin päätöksiin, saattaisi tästä seurata se, ettei Sitra enää kykenisi täyttämään laissa sille asetettua tehtävää hankkeiden toteuttamisen pysähtyessä hallinto-oikeudellisen oikeudenkäynnin ajaksi. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sopivin ajan-

*kohta on avoinna yhteiskunnallisen muutoksen ollessa käynnissä yleensä vain rajatun ajan, mikä usein edellyttää Sitralta joustavaa ja nopeaa tarttumista päätettyihin hankkeisiin.”*⁵⁰

6.2.3. Hallinnollinen ohjausvaliokunta (kotivaliokunta)

Sitran ”kotivaliokunta” on ollut arviointihetkellä eduskunnan talousvaliokunta. Tähän liittyen haastatteluissa sivuttiin usein Sitran toimintaa suhteessa eduskunnan muihin valiokuntiin.

Valiokuntatyön kautta saatava riittävä poliittinen painoarvo. Sitran ja omistajien haastatteluissa todettiin, että talousvaliokunta on Sitran asioiden luonteva ja tottunut käsittelijä. Tämä luo pohjan Sitran asioiden perusteelliseen käsittelyyn. Talousvaliokunnalla koetaan haastatteluissa olevan sellainen poliittinen painoarvo, joka korostaa Sitran asemaa.

Yhteistyö muiden valiokuntien kanssa.

Eri haastatteluissa todettiin, että Sitra voisi systematisoida ja vahvistaa yhteistyötä muiden valiokuntien kanssa. Tulevaisuusvaliokunnan kanssa Sitralle on olemassa erikseen sovitut yhteistyörakenteet. Tiivis yhteistyö keskeisten valiokuntien kanssa nähdään edistävän monia systeemisen muutoksen edellytyksiä sekä Sitran tehtävää tulevaisuuskuviin ylläpitäjänä.

Näistä näkökulmista huolimatta osa haastatelluista keskeisistä omistajista ja sitralaisista koskevat, että yhteistyötä pitäisi edelleen vahvistaa. Haastatellut eivät aina ole tietoisia yhteistyöstä ja sen syvyydestä, tai ovat voineet kokea yhteistyön liian vähäisenä. Muutamat haastatelluista nostavat esiin, että tulevaisuusvaliokunta voisi olla Sitralle talousvaliokuntaa luontevampi yhteistyökumppani. Riskinä tässä nähdään se, että mikäli kotivaliokunta olisi tulevaisuusvaliokunta, Sitran koko toiminnan

⁴⁹ HE 192/2018 vp

⁵⁰ HE 192/2018 vp, s. 13

painoarvo suhteessa omistajiin voisi heikentyä tai painottua liian pitkälle tulevaisuusvaliokunnan käsittelemiin asioihin. Havaintoihin vaikuttanee se, missä määrin yhteistyö muiden valiokuntien välillä perustuu systemaattiseen prosessiin, joka on kommunikoitu sekä sisäisesti että ulkoisesti valiokuntien suuntaan.

Kansainvälisesti tarkastellen Sitran suora kytkentä eduskunnan alaisuuteen ja eduskuntatyöhön valtiokuntien kautta on poikkeuksellinen. Vastaavaa rakennetta ei ole tunnistettavissa muista tarkastelussa olleista kansainvälisistä organisaatioista.

6.2.4. Hallintoneuvoston rakenne ja toiminta

Arvioinnin toteutushetkellä Sitran hallintoneuvosto on ollut parlamentaarisen työryhmän arvioinnin kohteena. Arvioinnin toteutushetkellä parlamentaarinen työryhmä on ottanut kantaa Sitran hallintorakenteeseen. Seuraavassa käydään läpi hallintoneuvostoa koskevat havainnot arvioinnissa ja peilataan niitä lopuksi parlamentaarisen työryhmän kannanottoihin.

Hallintoneuvoston tehtävät ovat selkeät ja vuorovaikutus toimivaa. Valtaosa haastatteluista, jotka ottivat kantaa hallintoneuvostoon ja sen toimintaan, kokevat hallintoneuvoston tehtävät pääsääntöisesti toimivaksi ja edistävän sille annettuja tehtäviä. Sitran haastattelujen perusteella hallintoneuvosto on toiminut myös asioista keskusteluvana tahona.

Hallituksen ja hallintoneuvoston roolit sekä tasapaino ovat hyvät. Hallituksen ja hallintoneuvoston nykyisten roolien toimivuus nähdään haastatteluissa edistävän Sitran tavoitteita ja tehtäviä. Haastatteluissa koetaan, että tasapaino hallintoneuvoston ja hallituksen välillä on hyvä.

Haastatteluissa nostettiin esiin useita **kehittämisa alueita:**

- Hallintoneuvostolta puuttuu erityislainsäädännöstä johtuen periaatteellinen toimintakehikko: mikä on hyvä omistajaohjauksen tapa. Sinänsä nykyisellään voidaan haastattelujen mukaan toimia.
- Haastatteluissa toivotaan yksimielisesti, että hallintoneuvosto olisi parlamentaarinen. Kattaen kaikki puolueet.
- Omistajien haastatteluissa nousee vahvasti esiin ajatus siitä, että hallintoneuvoston tulisi olla enemmän läsnä Sitran strategisessa ohjauksessa. Muiden viiteryhmiä haastatteluissa tähän liittyviä riskejä ovat aiheiden liikkuminen liian lähelle ”päivänpolitiikkaa” tai hallintoneuvoston ja hallituksen roolien päällekkäisyys.
- Sitran hallintoneuvoston jäsenten kytkös Suomen pankin pankkivaltuuskuntaan on nähty haastatteluissa osin historiallisena jäänteinä.

Sitran hallintorakennetta käsitellyt parlamentaarinen työryhmä on nostanut esiin, että Sitran nykyinen hallintorakenne ei kaikilta osin vastaa Sitran toiminnallisia tarpeita. Analyysi toistaa tämän arvioinnin haastatteluissa esiin tuodut havainnot.

Työryhmä nostaa esiin, että on ”merkitsevä panostaminen Sitran laaja-alaiseen ohjaukseen sekä asiantuntemukseen sen johtamisessa”.⁵¹ Samalla todetaan, että Sitran ohjaus hallintoneuvoston tasolta ei välttämättä toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, koska pankkivaltuutettujen pääasialliset tehtävät Suomen pankin osalta eivät mahdollista erikoistunutta syventymistä Sitran toimintaan.⁵² Hallintoneuvoston jäsenyys on ehdotettu irrotettavaksi pankkivaltuutetuista ja hallituksen kokoonpano laajennetaan siten, että se on riittävän laaja-alaisesti parlamentaarisesti koottu. Tällainen hallintoneuvosto vastaisi esityksen

⁵¹ VM 2019, 5

⁵² ibid

mukaan asiantuntemukseltaan, strategiselta tasoltaan ja tulevaisuuteen suuntautumiskyvyltään paremmin Sitran kaltaisen toimijan päällinjojen ohjaamisen tarvetta.⁵³

Oikean tasoisen ohjauksen määrittäminen muuttuvassa tilanteessa. Haastatteluaineistossa esiintyy kuitenkin näkemyksiä siitä, että hallintoneuvoston ohjauksen lisäämisessä keskeisiä haasteita ovat oikean tasoisen ”omistajaohjauspolitiikan” ja sopivan yksityiskohtaisuuden tason saavuttaminen. Tulevaisuuden riskinä voidaan tunnistaa, että parlamentaarinen, ja mahdollisesti hyvin yksityiskohtaisiin asioihin keskittyvä hallintoneuvosto voisi ehkäistä tai haitata systeemisen muutoksen aikaan saamista joissakin asioissa.

Kansainvälisessä vertailussa ja analyysissä voidaan havainta, että lähes kaikille think tankeille on ollut yhdenmukainen haaste saada riittävästi asiantuntemusta, sitoutuneisuutta ja hyötyä keskeisten omistajien (tai rahoittajien) muodostamista hallinnollisista rakenteista. Tähän palataan vielä seuraavaksi hallituksen rakennetta ja toimintaa käsittelevässä luvussa.

6.2.5. Hallituksen rakenne ja toiminta

Sitran hallitus on arviointihetkellä koostunut kuudesta jäsenestä, ja lain mukaan siinä on pitänyt olla valtionvarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön edustus. Yliasiamies on ollut hallituksen jäsen. Tyypillisesti hallituksessa on ollut lisäksi yksi yritysmaailman ja yksi akateemisen maailman edustaja.

Eri viiteryhmiä näkemykset Sitran hallituksen rakenteesta ja toiminnasta vaihtelevat merkittävästi. Rakenne ja tehtävät on määritelty lainsäädännössä selkeästi. Haastatteluissa hallituksen asiantuntemusta ja sitoutumista Sitran toimintaan pääasiassa kiitetään.

Hallintoneuvoston rooli hallituksen nimittäjänä on tärkeä. Haastatteluissa nostetaan esiin, että tällöin toteutuu Sitran rooli parlamentin alaisena rahastona ja riippumattomuus kulloisestakin poliitisesta hallituskoalitiosta.

Hallituksesta voitaisiin saada vielä enemmän hyötyä systeemille muutokselle. Suurin osa haastatteluista nosti esiin, että hallituksesta ei aina ole koettu saatavan irti kaikkea sitä (sisällöllistä asiantuntemusta, sitoutumista, lojaliteettia, tulevaisuuteen katsovaa ajattelua), jota hallitukselta voisi olettaa. Hallituksesta on muodostunut ”puolimandatoitunut” rakenne. (ts. puolet paikoista on määritelty tietyille ministeriöille). Toisaalta haastatteluista käy hyvin ilmi, että rakenne, jossa kolmen ministeriön kansliapäälliköt ovat nimitettyinä, mahdollistaa paremmin ns. ”kopin oton” Sitran toimenpiteiden irtautumisvaiheessa.

Hallituksen lojaliteettipykälän puute heijastelee Sitran kaltaisen organisaation (omistaja)ohjauksen haasteita. Sitran haastatteluissa sekä muutamissa muissa haastatteluissa nousee esiin, että hallitusta koskevissa säädöksissä ei ole lojaliteettipykälää. Hallituksen edustajat voivat tällöin ainakin teoriassa haastaa systeemisten muutosten aikaan saamista ja käytännössä valvoa oman hallinnonalansa etua silloin, jos Sitran toiminta haastaisi tätä hallinnonalaa.

Hallituksen edustus koetaan osittain suppeaksi. Haastatteluissa on todettu, että toiveena olisi hallituksen pieni laajentaminen. Joissakin haastatteluissa kansalaisyhteiskunnan koetaan puuttuvan hallituksesta. Toisaalta osa haastatteluista näkee hallituksen laajentamisessa riskejä. Yhtenä vaihtoehtona nähdään politiikkasektoreiden / ministeriöiden rotaatio voisi varmistaa osaamisen monipuolisuutta ja parempia irtautumisia.

Parlamentaarinen työryhmä on ottanut kantaa hallituksen kokoonpanoon siten, että

⁵³ VM 2019, 4

se mahdollistaa paremmin rahaston toimintaan kiinnitetyn asiantuntemuspohjan osana johtamista. Uusi sääntely velvoittaisi otta- maan hallituksen valinnassa huomioon asiantuntemustarpeet, jotka pohjautuvat Sitran toimintasuunnitteluun ja sen mukai- siin painopisteisiin. Myös ministeriötä edustavat hallitusjäsenet olisi jatkossa mah- dollista valita toiminnan sisältöön kiinnite- tyiltä toimialoilta. Samassa yhteydessä ehdotetaan, että yliasiamies ei enää jatkossa olisi Sitran hallituksen jäsen, vaan hallituk- sen johdon ja valvonnan alainen. Hallinto- neuvosto kuitenkin edelleen valitsisi yliasia- miehen.⁵⁴ Samanaikaisesti hallituksen jäse- nien määrää voidaan mahdollisesti lisätä (5-7 jäsentä nykyisen kuuden asemasta) ja ehdotuksena on, että valtionvarainministe- riön esittelystä valtioneuvoston yleisistunto tekee hallintoneuvostolle esityksen ministe- riöiden edustajista Sitran hallituksen jäse- niksi. Hallituksen tehtävän määrittelyä on ehdotettu tarkennettavaksi säätämällä hallituksen tehtäväksi huolehtia rahaston hallinnosta ja rahaston toiminnan asian- mukaisesta järjestämisestä.⁵⁵

Vertailuorganisaatioiden näkökulmasta Sitran hallituksen rooliin liittyvistä haasteista osa on yleisesti jaettu. Vertailuorganisaati- oiden analyysissä ja haastatteluissa on todettu, että näiden organisaatioiden omat ohjauksen ja strategisen hallinnoinnin rakenteet on usein koettu liian suppeiksi, muuttumattomiksi tai liian (julkis)hallinto- painotteisiksi. Vertailuorganisaatioissa on tunnistettu kolmen tyyppisiä ryhmiä, jotka ovat usein aliedustettuina: akateeminen osaaminen, yrity maailma (joko suurina organisaatioina tai pieninä start-up -toimi- joina, organisaation tavoitteista ja toimin- taympäristöstä riippuen tai kolmanneksi ”ruohonjuuritason” tai kansalaisyhteiskun- nan edustajina. Yhtenä haasteena muissa

vastaavissa organisaatioissa on nähty tule- vaisuuspainotteisilla organisaatioilla riittävä kosketuspinta tuleviin sukupolviin sekä trendi hallintorakenteiden keskittymiseen liiaksi tiettyihin teemoihin tai maantieteellisiin alueisiin. Jälkimmäisestä esimerkkinä liialli- nen keskittyminen pääkaupunkiseutuun.

6.2.6. Yliasiamiehen rooli ja tehtävä

Yliasiamiehen tehtävä on määritelty Sitra- laissa seuraavasti: ”Yliasiamiehen tehtävänä on hoitaa rahaston hallintoa sekä kehittää rahaston toimintaa hallintoneuvoston ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.” Organisaation johtaminen on mainittu hallituksen kohdalla, jota parla- mentaarinen työryhmä on ehdottanut muutettavaksi. Sitran johtamiskäytäntöihin palataan vielä myöhemmin tässä luvussa.

Yliasiamiehen tehtävät ja valtuus ovat riittävät. Haastatteluissa todetaan, että yliasiamiehellä on suuri merkitys siihen, millainen Sitra on organisaationa ja mihin suuntaan Sitraa on organisaatioina viety. Yliasiamiehen tehtävä ja rooli koetaan haastatteluissa selkeäksi. Yliasiamiehen rooli on riittävän vahva ja hän voi roolinsa kautta vaikuttaa vahvasti siihen, mihin suuntaan Sitra kehittyy. Haastatteluaineistossa tode- taan lähes yksimielisesti, että toimintamah- dollisuudet ja valta ovat oikeissa suhteessa. Haastatteluaineistossa ollaan yhtä mieltä siitä, että yliasiamiehen nimityskäytäntö täytyy säilyttää hallintoneuvostolla, joka luo riippumattoman asetelman.

Yliasiamiehen jäsenyys hallituksessa koetaan osittain jäänteenä vanhasta ja olevan hyvän hallinnon periaatteiden vastainen. Teoriassa yliasiamies on voinut toimia hallituksessa ”Sitran näkökulman” puolustajana tai puolesta puhujana mahdol- lisissa ristiriitatilanteissa silloin, jos hallituk-

⁵⁴ VM 2019, 4

⁵⁵ VM 2019, 7-8

sen muut jäsenet vastustaisivat jotakin Sitran esittämää toimenpidettä. Hallituksen jäsenien lojaliteetin määrittelyä koskevat säädökset poistaisivat tämän tarpeen. Parlamentaarinen työryhmä on kannanotossaan määrittellyt, että yliasiamies ei enää ole jäsen Sitran hallituksessa.

Yliasiamies-funktion toimivuuteen ja sen vertailuun muihin organisaatioihin palataan vielä myöhemmin johtamisjärjestelmää käsittelevässä luvussa.

6.2.7. Hallintomentaliteetti

Arvioinnin haastatteluissa on sivuttu hallinnon mentaliteettia. Tällä on tarkoitettu sitä, miten Sitraa on organisaationa hallintorakenteessa ohjattu ja johdettu (siltä osin kuin se koskee hallituksen toimintaa Sitran johtamisessa) eri aikoina lainsäädännön reunaehtojen mukaisesti. Haastattelujen lähtökohtana on ollut, että lainsäädännön määrittämien rakenteiden puitteissa organisaatiota voidaan ohjata ja johtaa hyvin eri tavoin.

Haastatteluissa on noussut esiin kaksi hyvin eri tyyppistä ajattelutapaa siitä, millaisella mentaliteetilla Sitraa tulisi organisaationa ohjata:

5. Sitra nähdään osana julkista sektoria ja julkista valtaa, ja niin sen hallintoa ja toimintaedellytyksiä tulisi tarkastella julkisen sektorin kehittämisen (tai julkisen hallinnon kehittäjä tai think tank) kontekstissa. Tämä on suunta, johon Sitraa on organisaationa viime aikoina viety.
6. Toinen näkemys liittyy enemmän Sitran vahvaan riippumattomuuteen. Haastatteluissa nähdään, että Sitran tulisi tällöin pitää kaikella tavalla kiinni riippumattomuudestaan (Systeeminen muutoksenteikijä monitoimijaisessa kontekstissa). Riippumattomuuden käsite on kuitenkin eri haastatteluissa hieman erilainen. Osa katsoo riippumattomuuden olevan

poliittista riippumattomuutta (poliittisesta ohjauksesta), osa katsoo sen olevan poliittista riippumattomuutta kulloisestakin hallituskoalitiosta ja osa puolestaan taloudellista riippumattomuutta. Osassa haastatteluista on myös mietitty siitä näkökulmasta, mitä riippumattomuuden menettäminen tarkoittaisi. Näitä näkökulmia on kuvattu kuviossa 11.

Sitran hallintoa käsitellyt parlamentaarinen työryhmä on käytännössä linjannut Sitran toiminnan ja riippumattomuuden ehdotuksensa keskeisissä tavoitteissa: ”Esiityksen tavoitteena on vahvistaa Sitran parlamentaarista ja laaja-alaista ohjausta ja johtamista sekä toiminnallisiin tarpeisiin perustuvaa selkeää johtamisjärjestelmää. Tarkoituksena on turvata sen riippumaton asema kehityksen ja kasvun pitkäjänteisenä mutta tulevaisuusorientoituneena edistäjänä ja kiinnittää samalla huomiota toiminnan mahdollisimman suureen vaikuttavuuteen.”⁵⁶

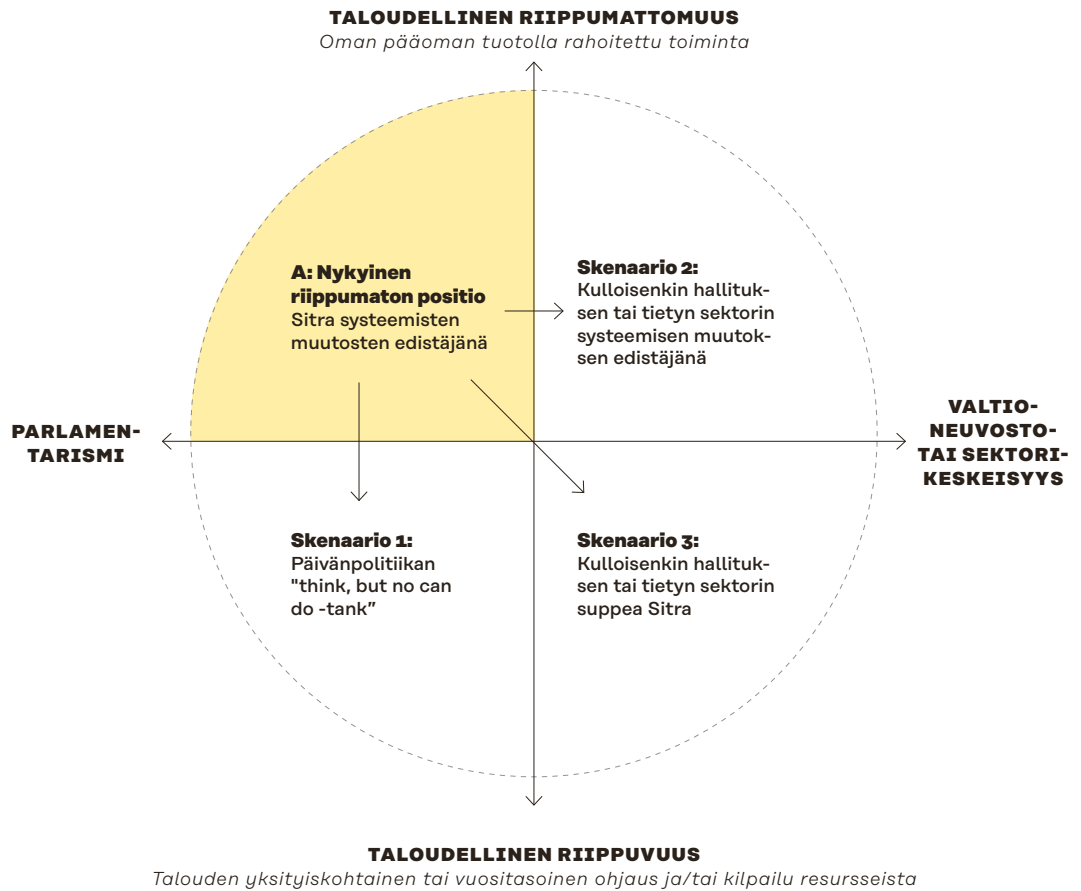
Hallintomentaliteettiin liittyy keskustelu siitä, kuinka yksityiskohtaista tai strategista hallintorakenteissa (hallintoneuvosto ja hallitus) ohjaus on. Sitran toiminnan historian aikana eri hallituksen kokoonpanot ja eri hallintoneuvostot ovat ottaneet erilaisia lähestymistapoja. Tähän palataan myöhemmin strategisen tahdonmuodostuksen käytäntöjen yhteydessä.

6.3. Johtamisen puitteet ja käytännöt

6.3.1. Johtamisrakenteita koskevat huomiot kirjallisuudessa

Johtamisrakenteita koskevat edellytykset ja huomiot eivät välttämättä poikkea Sitran kaltaisilla organisaatioilla muista asian tuntijaorganisaatioista. Tässä nostetaan esiin muutamia erityisesti Sitran kaltaisille organisaatiolle relevantteja näkökulmia.

⁵⁶ VM 2019, 4

Kuvio 11. Sitran asemoituminen ja riippumattomuus

Ajatushautomoiden ja Sitran kaltaisten organisaatioiden johtamisen merkitys korostuu McGannin⁵⁷ mukaan entisestään osana ajatushautomoiden toimintaa. Monissa tutkimuksissa huomio keskittyy ajatushautomoiden ydinprosessiin julkaisujen ja niiden kautta tapahtuvan levittämisen kautta. Aiempi organisaatioiden tapa tutkia ja julkaista, olettaen, että tulokset tulevat löydettyksi, ei ole enää toimiva malli. Johtaminen on keskeinen osa tätä disseminaatiota (tai vaikuttamistyötä).

Organisaatioiden tulee kyetä tekemään näkyväksi se, miksi niillä on merkitystä politiikan teon kannalta ja millä tavoilla ne tuovat siihen lisäarvoa. Samoin "tiedon

markkinoilla" käydään kovaa kilpailua siitä, mikä tieto hyväksytään osaksi päätöksentekoa. Ajatushautomoiden johtajilla on suuri rooli uskottavuuden ylläpitäjinä, tuotetun tiedon markkinoijina ja ajatushautomoiden suuntien määrittäjinä. Näitä eri näkökulmia ei aina huomata tällaisten organisaatioiden toiminnassa.⁵⁸

Asiantuntijaorganisaatioille tyypillinen odotusten hallinnan haaste näkyy think tankeissa: Odotusten viestintään on syytä painottaa erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, mutta pidempään työskennelleiden osalta odotuksista on syytä keskustella säännöllisin väliajoin esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä.⁵⁹

⁵⁷ McGann, 2019

⁵⁸ Struyk 2006, 2015 ja 2018

⁵⁹ Struyk 2015

Kansainvälisen verrokkiorganisaatioiden haastatteluissa johtamisen haaste näkyy odotusten hallintana omistajien ja keskeisten rahoittajien suuntaan. Tämä korostuu mitä vähemmän eri rahoituslähteitä verrokkiorganisaatiolla on käytössään. Vertailusta nousee esiin yksi havainto odotusten hallintaan: Odotusten hallinnan johtamisen prosessin pitäisi haastattelujen perusteella ulottua ns. perinteisten tai säänneltyjen rakenteiden ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tulisi jatkuvasti mieltää keskeisten sidosryhmien, ja varsinkin omistajien tai rahoittajien, odotusten kartoittaminen ja hallinto omiksi prosesseikseen, ja pyrkiä tekemään myös muita toimia kuin kyseisten organisaatioiden perinteiset konsultaatorakenteet. Monet haastatelluista vertaisorganisaatioista nostivat esiin, että tämä prosessi on jäänyt heilläkin liian vähälle huomiolle.

6.3.2. Johtamisen rakenteet ja käytännöt Sitrassa

Sitran johtamisjärjestelmän perustana ovat Sitraa koskeva laki, hallintoneuvoston hyväksymät työjärjestys, rahoitustoiminnan yleiset ohjeet ja sijoitustoiminnan yleiset ohjeet sekä hallintoneuvoston vuosittain vahvistama vuotuinen ja seuraavaa vuotta⁶⁰ vuotta koskeva talous- ja toimintasuunnitelma. Työjärjestyksen lisäksi johtosääntö määrittää hallituksen toimihenkilöille myöntämät päätöksenteko- ja nimenkirjotusoikeudet ja muut toimivaltaan liittyvät oikeudet, ellei niistä ole määrätty työjärjestyksellä.

Sitra-laissa arviointihetkellä on ollut maininta siitä, että ”Hallituksen tehtävänä on rahaston toiminnan johto” (11 §), joka Parlamentaarisen työryhmän kannanotossa on ehdotettu muutettavaksi muotoon ”Halli-

tuksen tehtävänä on huolehtia rahaston hallinnosta ja rahaston toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä”.⁶¹

Johtamisjärjestelmän arvioinnin yhteydessä tullaan lähelle Sitran strategiaprocessia, jota käsitellään luvussa 6.4. Sitraa johdetaan strategian ja varsinkin itsenäisten toimintojen kautta. Sitran haastattelujen perusteella Sitran johtamisrakenteet ja sitä tukevien prosessien (projektien hallinta, talouden suunnittelu ja raportointi, lakiasiat, viestintä) koetaan kehittyneen merkittävästi viimeisten vuosien (3–10) aikana. Organisaatorakennetta selkeytettiin vuonna 2016 matriisiorganisaatiosta tuloksikkomaiseksi organisaatioksi.

Sitran johtamisessa korostuu vaikuttavuusohjautuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että valtaosa toiminnasta keskittyy yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamiseen erotuksena yksittäisistä toimenpiteistä tai tuotoksista. Tässä suhteessa Sitran toiminnan ohjautuminen poikkeaa perinteisistä think tankeista, joissa julkaisu tai tutkimustieto ja sen kautta vaikuttaminen on keskeistä.⁶²

Sitran haastattelujen sekä Sitran johtamisesta kertovien henkilöstökyselyjen tulosten valossa suurin osa katsoo, että johtamisrakenteessa on käytössä varsin väljät ja mahdollistavat johtamiskäytännöt ja delegointivaltuudet. Nämä tukevat Sitran tehtävien toteuttamista ja mahdollistavat teemojen (ja avainalueiden) riittävän itsenäiset toimintamahdollisuudet suhteessa projekteille asetettuihin tavoitteisiin.

Haastatteluissa korostetaan, että Sitralaki ja sen henki kuvastaa ”päällikköviraston henkeä”. Tämä tarkoittaa sitä, että yliasiamies käytännössä tekee päätökset. Pitkään Sitrassa olleet kiinnittävät huomiota siihen, että eri yliasiamiehillä on merkittävä vaikutus siihen, miten johtamiskäytännöt muodostuvat.

⁶⁰ Parlamentaarisen työryhmän kannanoton mukaan jatkossa neljää.

⁶¹ VM 2019, lakiehdotuksen 11 §

⁶² Vrt. Niblett 2019

Sitran haastatteluissa on kiinnitetty samalla huomiota siihen, että yliasiamiehen vahva rooli voi tehdä johtoryhmäyöskentelystä haasteellisen: johtoryhmään liittyvät johtamiskäytännöt ovat hakeneet muotoaan Sitrassa viime vuosien aikana sen suhteen, kuinka paljon asioita valmistellaan ennalta yliasiamiehen kanssa ja kuinka paljon johtamiskäytännöissä haetaan yhteistä tahdonmuodostusta johtoryhmässä.

6.4. Strategisen tahdonmuodostuksen käytännöt

6.4.1. Strategisen tahdonmuodostuksen huomioita kirjallisuudessa

Ajatushautomoiden strategiaan vaikuttaa vahvasti se, onko niillä tietty lakisääteinen asema (jolloin niitä ei välttämättä kutsuta ajatushautomoiiksi) vai onko kyse muun tyyppisistä organisaatioista. Joka tapauksessa motiivi ja tahto ”vaikuttaa päätöksentekoon” nähdään strategista ajattelua yhdistävänä tekijä. Strategian osalta on tietenkin huomattava, että ajatushautomoiden strategiset tavoitteet vaihtelevat merkittävästi, eikä läheskään kaikilla ole selkeästi artikuloitua strategista päämäärää, johon ne pyrkivät.⁶³

Lähes kaikille ajatushautomaille yhteinen haaste on tällä hetkellä ”yhteisen merkityksen löytäminen”, sen etsiminen ja selkeä artikulointi sekä organisaatioiden sisällä että ulospäin. Tämä haaste on Sitran kaltaisille organisaatioille hyvin tyypillinen.⁶⁴

Analyysi ajatushautomoiden toiminnan strategiasta on ajoittain varsin ohutta tai vanhentunutta. Keskeinen mittari on usein aikajänne. Joissakin selvityksissä kiinnitetään huomiota siihen, että ajatushautomoiden tulee uudistaa strategiaansa suhteellisen

useasti. Struyk⁶⁵ tunnistaa tähän vähintään kolme syytä:

- Strategian säännöllisellä uudistamisella varmistetaan sen relevanssi suhteessa kunkin hetkisen politiikan teon agendoihin
- Kyetään tunnistamaan aihealueet ja ongelmat, jotka eivät vielä ole politiikan keskiössä, mutta jotka oletettavasti päätyvät sinne lähitulevaisuudessa
- Ylläpidetään henkilöstön pysyvyyttä, kun voidaan tarjota heille mahdollisuus uusien aihealueiden tarkasteluille

6.4.2. Strategisen tahdonmuodostuksen käytännöt Sitrassa

Sitra toimii lain mukaan vuotuisen talous- ja toimintasuunnitelman sekä edelleen kuuden vuoden talous- ja toimintasuunnitelman syklissä. Parlamentaarinen työryhmä on tehnyt ehdotuksen jälkimmäisen muuttamisesta neljäksi vuodeksi.

Näiden lisäksi Sitralla on jatkuva strategiaproessi. Sitran strategia on kuvattu strategiadokumentissa, jota päivitetään kaksi kertaa vuodessa. Hallitus hyväksyy sen strategiakokouksessaan, joka pidetään yleensä toukokuussa ja lokakuussa.

Toimintojen johtajat omistavat toimintojaan koskevan strategian ja valmistelevat ehdotukset strategian sisällöistä ja päivittämistarpeista. Strategiatoiminto puolestaan fasilitoi ja tukee strategiaproesseja.

Strategiapaneeli on johtoryhmän forumi, jossa käsitellään kuukausittain strategiaan liittyviä aiheita ja sisältöihin vaikuttavia impulsseja. Strategiapaneelissa käsitellään Sitran vaikuttavuuden kokonaiskuvausta ideoinnista vaikuttavuuden varmistamiseen saakka sekä strategiatyön kannalta merkittäviä ulkoisia asioita. Tarkastelua tehdään

⁶³ Abelson 2018, s. 12–13.

⁶⁴ Abelson 2018 ja Niblett 2018, s. 1409

⁶⁵ Struyk, 2015

vaikuttavuustyön osa-alue kerrallaan ja käsittely perustuu vuosikelloon.

Arvioinnin haastatteluissa strategian tahdonmuodostuksen käytäntöjä on kommentoitu hyvin monenlaisista eri näkökulmista. Havaintoja ovat esittäneet sitralaiset sekä sidosryhmät. Ne ovat voineet liittyä joko Sitran sisäiseen strategiaproessiin tai sen eri elementteihin, tai ulkoiset sidosryhmät ovat kommentoineet joitain Sitran ”valintoja” tai ”strategiaa” perustuen omaan tulkintaan siitä minkä he ajattelevat olevan Sitran strategia tai siitä seuraavat valinnat.

Sitran perusprosessit ovat toimivia.

Arvioinnin haastatteluissa on korostunut, että Sitran toiminnan ja talouden suunnittelun prosessit ovat selkeitä ja toimivia. Näihin liittyvät prosessit koetaan selkeiksi eikä niissä ole itsessään tunnistettavissa erityisiä kehittämiskohteita.

Jatkuva strategiaproessi vastaa Sitran laajaa tehtäväkenttää ja toiminnan luonnetta. Sitran jatkuva strategiaproessi jättää paljon vastuuta toimintojen johtajille. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia nopeaan reagointiin

ja joustavaan toimintaan. Se, miten tiettyjä valintoja valmistellaan yhdessä esimerkiksi sidosryhmien kanssa, vaihtelee.

Osa haastatteluista (sekä sitralaisista että sidosryhmistä) katsoo, että Sitrassa ei koeta tehtävän tarpeeksi valintoja sen suhteen, mihin ei lähdetä. Haastatteluissa esiintyy jonkin verran näkemyksiä, että poisvalintoja tai kieltäytymisiä ei nykyprosesseissa tehdä riittävästi tai jos tehdään, niin tätä analyysiä ei tehdä näkyväksi.

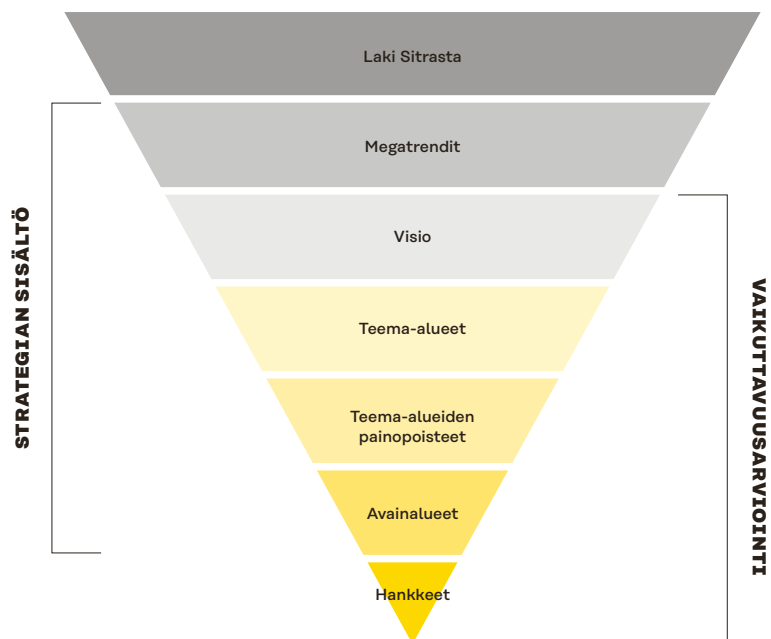
Osallistumismahdollisuuksien oikean tason hahmottaminen on haaste. Hallintorakenteiden (hallintoneuvosto ja hallitus) osallistuminen toiminnan ja talouden suunnitteluun toteutuu siten kuin se on laissa määritelty, mutta haastatteluissa on korostunut kuitenkin, että näissä rakenteissa ei jää aina välttämättä riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia osallistujensa mielestä oikean tyyppiseen sisällölliseen keskusteluun. Joskus kyse on osallistujien käytettävissä olevista resursseista.

Strategiaproessiin liittyvien valmistelu- ja päätösvaiheiden avoimuus vaihte-

Kuvio 12. Sitran toimintaa ohjaavien valintojen tasot

Lähde: Sitra

- **Laki Sitrasta** määrittää toimintamme perusuonteeseen ja laajat raamit
- **Sitran Megatrendit** ja muu ennakointityö tuottaa tietoa Suomen kannalta olennaisimmista tulevaisuuden kehityssuunnista
- **Visio** kerää yhteen näkemyksemme siitä, miten Suomi voi menestyä ennakkoinnilla tunnistettujen kehityssuuntien tulevaisuudessa
- **Teema-alueet** ovat Sitran keskeiset toiminta-alueet, jotka on valittu siten, että ne parhaiten tukisivat visiomme toteutumista
- **Teema-alueiden strategiset painopisteet** tarkentavat tekemisemme fokusta teema-alueilla
- **Avainalueet** ovat strategisia painopisteitä toteuttavia noin 2-3 vuotta kestäviä operatiivisia projekteja. Ne ovat toimintamme suunnittelun, toteutuksen sekä seurannan perusyksiköitä
- **Hankkeet** ovat tapamme pilkkoa avainalueiden operatiivista toimintaa pienempiin osakokonaisuuksiin



lee organisaation eri osien mukaan.

Arviointiaineiston pohjalta nousee kysymyksiä siitä, että strategisen tahdonmuodostuksen prosessi, teemojen valinta sekä projektien (avainalue) valmisteluvaihe ja siinä tehtävät valinnat eivät riittävästi näy omistajille ja sidosryhmille. Haastatteluissa mainitaan, että kyseinen prosessi on henkilövetoinen, eikä aina riittävän avoin tai keskeisiä sidosryhmiä osallistava.

6.5. Henkilöresurssien ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt

6.5.1. Henkilöstöresurssien ja osaamisen kehittämisen huomiot kirjallisuudessa

Osaava henkilöstö on keskeinen osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Onnistuneet rekrytoinnit, henkilöstön pitäminen ja henkilöstön mukautuvuus sekä kouluttaminen ovat keskeisessä asemassa määrittämään, miten ajatushautomo tai muu Sitran kaltainen organisaatio toiminnassaan onnistuu. Ajatushautomot kilpailevat markkinoilla työvoimasta esimerkiksi konsulttitoimistojen, lakitoimistojen, yliopistojen ja mediatalojen kanssa. Tutkimuksessa on havaittu, että yleisesti ottaen ajatushautomot eivät kykene kilpailemaan työvoimasta palkkauksen kanssa ja edellisten lisäksi esimerkiksi pankit kykenevät maksamaan parempaa palkkaa. Näin ollen ajatushautomoiden tulee pystyä motivoimaan ja pitämään henkilöstönsä muilla keinoin.⁶⁶

Kirjallisuuden perusteella voidaan kysyä, onko panostus osaamisen kehittämiseen ylipäättään vähäistä esimerkiksi ajatushautomo -tyyppisissä organisaatioissa. Eri ver-

tailujen perusteella vaikuttaa siltä, että ajatushautomoiden budjeteista hyvin marginaalinen osa menee koulutuskustannuksiin ja ne näyttävätkin varmistavan työnsä laadun panostamalla rekrytointiprosessiin. Vaihtelua organisaatioiden välillä on. Samoin ajatushautomoiden vertailuissa vaihtelee se, kuinka suunnitelmallista tai systemaattista osaamisen kehittäminen organisaatiossa on.⁶⁷

Osaamisen analyysi ja mittaaminen on ollut ajatushautomoissa perinteisesti vähäistä. Tämän katsotaan johtuvan joko määräaikaikaisuuksia painottavista henkilöstörakenteista tai joissakin organisaatioissa ns. ”tähtikulttuurista”, jossa organisaation korkean tason asiantuntijat ovat hyvin itsenäisiä toimijoita eivätkä osallistu ikään kuin osaamisen kehittämiseen. Samoin organisaatorakenteita tutkimuksissa on analysoitu vain vähän sen perusteella, miten osaaminen jakautuu organisaation sisäisesti esimerkiksi analyttisen osaamisen, toimenpideohjelmien teon, tilastotyökalujen hallinnan, median kanssa työskentelevien ja sisällöntuottajien kesken.⁶⁸

Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin tyypillinen haaste *ajatushautomoille*.⁶⁹ Se analysoidaan usein pääasiassa organisatorisena haasteena, harvoin mahdollisuuksina hyödyntää organisaatioista muualle siirtyvä henkilöstö uusina mahdollisuuksina luoda yhteistyösuhteita uusiin organisaatioihin tai eri tyyppisiin organisaatioihin.

Vertailuorganisaatioiden keskeisiksi kysymyksiksi on tutkimuksissa määritelty henkilöstön sitoutuneisuus, palkkaus ja palkitseminen, odotusten hallinta, henkilöstön koulutus ja työympäristö.⁷⁰

Koulutus ja työssäoppiminen henkilöstöä tulee kouluttaa ja heille mahdollistaa riittävät

⁶⁶ Struyk 2006, 2015 ja 2018

⁶⁷ Struyk 2006

⁶⁸ Struyk 2015

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Struyk 2018, s. 3

kouluttautumismahdollisuudet. Ihanteellisin tilanne koulutuksen kannalta on, että siitä hyötyvät sekä ajatushautomo että työntekijä.

Koulutusmahdollisuuksien osalta organisaatioissa voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation koulutusmyönteisyyttä, koulutuksiin varattua osuutta budjetista, kenellä organisaatiossa on oikeus osallistua koulutuksiin sekä osuutta, joka organisaatiosta on osallistunut koulutukseen edellisen vuoden aikana. Koulutuksen ja työssäoppimisen osalta voidaan tarkastella sitä, järjestetäänkö organisaatiossa kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Jos niitä järjestetään, voidaan tarkastella, kuinka usein niitä järjestetään, liittykö arviointiin itsearvio, saako työntekijä arvioinnista kirjallista palautetta, keskustellaanko tästä palautteesta työntekijän kanssa sekä miten suuri vaikutus arvioinnilla on työntekijän palkkaan ja muihin palkitsemisiin.⁷¹

Palkitseminen on keskeinen elementti työvoiman hankinnassa ja työntekijöiden pitämisessä organisaatiossa. Onnistuneissa think tankkien palkitsemisjärjestelmissä on otettu huomioon kaksi erilaista ulottuvuutta siten, että toinen puoli palkinnoista tai työntekijöiden motivoinnista tulee ulkoisina palkintoina kuten rahana ja etuuksina (esim. bonukset). Toinen puoli palkitsemisesta tulee puolestaan työn itsensä kautta siten, että tekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Ajatushautomoissa ja asiantuntijatöissä työskenteleviä tulee motivoida molemmin keinoin. Vaikka huomio palkitsemisten osalta kiinnitetään ennen kaikkea rahallisiin palkkioihin, työn sisäinen palkitsevuus vaikuttaisi kuitenkin olevan keskeisempi tekijä ajatushautomoiden tuloksellisuudelle. Kuten aiemmin on mainittu, työn sisäisten tekijöiden käyttäminen kannustimina on osoittautunut erityisesti

ajatushautomoille keskeiseksi keinoksi erottautua työnantajamarkkinoilla. Silti huomiota kiinnitetään tällä hetkellä suhteellisen vähän työn sisäisten tekijöiden systemaattiseen kehittämiseen.⁷²

Työn sisäisiä, työntekijää motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi odotukset ja niiden hallinta, koulutukset ja työssä oppiminen sekä työympäristö. Samoin motivoivina tekijöinä voivat toimia henkilöstön yksilölliset saavutukset, saavutusten tunnistaminen sekä niiden mahdollisuus. Samalla työn sisältöjen mielekkyys ja omalla uralla edistymisen mahdollisuudet motivoivat henkilöstöä ja tehostavat ajatushautomoiden toimintaa, mutta ovat hyvin usein jääneet vähälle huomiolle johtamisjärjestelmissä.⁷³

6.5.2. Sitran henkilöstöhallinnan ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt

Sitralla on käytössään normaalin tehokkaat ja systemaattiset henkilöstöhallinnon prosessit. Sitra on projektiorganisaatio, ja Sitralla on käytössään henkilöstöstrategia. Sitran tehtävän sekä projektimaisen toimintatavan vuoksi henkilö rekrytoidaan usein määräaikaisiin projektiluontoisiin tehtäviin.

Sitran osaaminen nähdään sen yhdeksi keskeisistä vahvuuksista. Sitran osaaminen ja asiantuntemus on sekä laajaa että syvää. Tämä korostuu aiempien arviointien synteesissä, jossa koetaan henkilöstön olevan pääasiassa helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa. Projektimainen toimintatapa mahdollistaa huippuosaamisen hankkimista määräajaksi talon ulkopuolelta. Projektimainen toiminta mahdollistaa kuitenkin tehokkaan henkilöstöressurssien hallinnan ja yhden sisällön ympärillä kustannustehokkaan organisoinnin ainakin, jos organisoitumista verrataan esimerkiksi julkiseen hallintoon.

⁷¹ Struyk 2015

⁷² Ibid.

⁷³ Struyk 2018, s. 3.

Henkilöstörakenteen nähdään Sitran haastatteluissa kehittyneen hyvään suuntaan siinä, että se on monipuolistunut substansseiltaan sekä esimerkiksi kokemusrakenteeltaan (sekä nuoria että erittäin kokeneita asiantuntijoita). Tämä mahdollistaa projektien systemaattisen toteutuksen.

Suuri määräaikaisen henkilöstön määrä luo haasteita organisaation osaamistason ylläpitämiselle sekä kannusteiden kehittämiselle. Suuri määräaikaisten osuus luo osaamisen kehittämistä haasteellista. Sitralaisten haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että vakinaiselta henkilöstöltä puuttuu systemaattinen osaamisen tason nostamiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä toimintamalli. Tai jos tällainen toimintamalli on, sitä ei haastattelujen perusteella hyödynnetä riittävän laajasti. Vaikka tarjontaa osaamisen kehittämiseksi on sekä työn sisältöjen että varsinaisen koulutautumisen tai muun osaamisen kehittämisen kautta, on niiden tosiasialliseen hyödyntämiseen usein hyvin vähän aikaa. Projektien lyhyt kesto ja kunnianhimoiset tavoitteet vaikuttavat haastattelujen mukaan siihen, kuinka paljon henkilöstö voi hyödyntää syntyneitä mahdollisuuksia.

Haastatteluissa on kiinnitetty huomiota siihen, että projektien lyhyt kesto ja määräaikaisten suuri osuus johtaa ad hoc -maiseen rekrytointiprosessiin. Joskin Sitran hyvä maine ja houkuttelevuus työnantajana on mahdollistanut rekrytointiprosessin nopeuden sekä helpottanut sen toteuttamista. Henkilöstöstrategiaa on kehitetty tähän haasteeseen vastaamiseksi. Projektimaisuus luo tilanteen, jossa henkilöstö ei välttämättä toimi aina strategiaohjastusti, sillä esimerkiksi uraa suunnitellaan usein Sitrassa ollessa Sitrasta jo ulospäin. Tämä palvelee toisaalta

Sitran laajaa verkostoitumista ja kumppanuutta.

Sitran tilanne ei tässä suhteessa poikkea kovinkaan paljon muista ajatushautomoista tai asiantuntijaorganisaatioista. Osaaminen nähdään useissa haastatteluissa tällä hetkellä hyväksi ja mahdollisuudet rekrytointiin ovat hyvät ja niiden katsotaan palvelevan systemaattisen muutoksetekijän roolia.

6.6. Taloudellisten resurssien hallinnan mahdollisuudet ja käytännöt

6.6.1. Taloudellisten resurssien hallinta tutkimuskirjallisuudessa

Suurin osa ajatushautomoista toimii ainakin osittain kilpaillun rahoituksen parissa. Tämä heijastuu niitä koskevassa kirjallisuudessa.

Jos oletetaan, että organisaatiossa on riittävät tekniset valmiudet kilpaillakseen markkinoilla rahoituksesta, tulee tarkasteluun kaksi näkökulmaa, jotka ajatushautomon tulee huomioida; sillä tulee olla ymmärrystä, mitä tutkimuksen tekeminen maksaa sekä kontrolli rahoituksen käytöstä läpinäkyvyyden varmistamiseksi rahoittajan suuntaan. Ensimmäisen riskinä on, ettei tutkimusten tai projektien taloudellisia kustannuksia osata arvioida oikein. Tämä voi pahimmillaan tarkoittaa sitä, että rahoittaja pettyy ja jatkorahoituksen saaminen muuttuu haasteellisemmaksi. Jälkimmäisen kohdalla oleellista on tehdä prosessia läpinäkyväksi ja osoittaa rahoittajalle, että varat on käytetty siihen, mihin ne on tarkoitettu. Yhteneväistä eri *ajatushautomoille* on ollut se, että organisatorisena edellytyksenä hyvä talouden hallinta on osa maineen hallintaa.⁷⁴

Taloudellisen avoimuuden vaatimus on kauttaaltaan noussut ajatushautomoiden tai

⁷⁴ Telgarsky 2015

Sitran kaltaisten organisaatioiden toiminnassa.⁷⁵ Oman toiminnan taloudellisten analyysien tekemiseksi organisaation tulee kyetä arvioimaan projektien ja tutkimusten kokonaiskustannukset. Usein ongelmana on rahoittajan haluttomuus osallistua työn kokonaiskustannuksiin ja se toivoo rahoittavansa vain suoraan tutkimushankkeeseen liittyvää toimintaa.⁷⁶ Organisaation (ajatushautomon) toimintaa hyödyttää, mikäli kustannusrakenteesta (ml. suorat ja epäsuorat kustannukset) pidetään kirjaa. Tämä mahdollistaa toisaalta sisäisen ymmärryksen ja oppimisen sille, mistä tutkimuksen teon ja projektien kustannukset syntyvät. Yhtäältä ne mahdollistavat läpinäkyvyyden rahoittajan suuntaan. Myös vuosittaiset auditoinnit ovat tehokas työkalu läpinäkyvyyden lisäämiseksi.⁷⁷ Eri maissa lainsäädäntö säätelee eri tavoilla sitä, millä periaatteella ajatushautomoiden kirjanpitoa tehdään.

Mitä isommaksi organisaatio kasvaa, sitä enemmän kustannuksia kohdistuu hallinnollisiin menoihin ja menoihin, jotka eivät kohdistu suoraan yhdellekään projektille. Tällöin oleelliseksi tulee ymmärtää, mistä organisaation työn kokonaiskustannukset muodostuvat. Tämä edellyttää organisaatiolta sitä kehittyneempää kirjanpitoa ja ymmärrystä epäsuorista kuluista.⁷⁸

6.6.2. Sitran taloudelliset resurssien hallinnan edellytykset ja toimintatavat

Sitralla on poikkeukselliset taloudellisen resurssien hallinnan mahdollisuudet. Poikkeuksellisia näistä tekevät oman pääoman taso ja tuotto (verrattuna moniin muihin toimijoihin) sekä siihen julkisena organisaationa kohdistuvat avoimuuden vaatimukset. Tässä raportissa ei kuvata Sitran taloudelli-

sen suunnittelun prosesseja yksityiskohtaisesti. Niille on kuitenkin olemassa selkeät omat kuvauksensa sekä käytössä olevat työkalut.

Sitran taloudellisten resurssien hallinnan prosessit ovat systemaattiset. Sitralla on taloudellisten resurssien hallinnassa normaalit ammattimaiset keskeiset prosessit (toiminnan ja talouden suunnittelu, rahoitus- ja varainhallinta sekä taloudellinen raportointi). Sitra on viime vuosina ryhtynyt avaamaan taloudellisten resurssien käyttöä. Monin paikoin prosessien taso (esim. hankinta ja hankintarajat) on vaativampi kuin kansallisen lainsäädännön asettamat reunaehdot.

Käytössä olevien taloudellisten resurssien taso ja sen tarjoamat mahdollisuudet ovat vahvuus systeemissä muutoksessa. Haastatellut viiteryhvät sekä vaikuttavuusarviointien synteesi korostavat, että Sitralla on käytössään poikkeukselliset taloudelliset resurssit systemisten muutosten edistämiselle. Kaikki muut toimijat, jotka toimivat vastaavissa rooleissa, kilpailevat rahoituksesta.

Taloudellisen tehokkuuden huomiointi on osin vaihtelevaa. Haastatteluaineiston perusteella taloudellisen tehokkuuden huomiointi vaihtelee. Vaikka talouden raportointi on systemaattista ja sisäistä koulutusta esimerkiksi vastuullisesta taloudellista toiminnasta järjestetään, on yleinen taloudellisen tehokkuuden ajattelu ja toiminnan tasapainottaminen tässä suhteessa asia, johon haastattelujen perusteella Sitran pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tämä koskee sekä valintaa siitä, mihin sisältöihin lähdetään (ja kuinka paljon tämä vaatii panostuksia) sekä yksittäisten tekemisten sisällä tapaa tehdä asioita. Tämän

⁷⁵ Nibblet 2018

⁷⁶ Telgarsky 2015

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

kaltainen ”taloudellinen pelisilmä” on asia, joka on korostunut enenevässä Sitran toimintaympäristössä.

6.7. Kumppanuuksien kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt

Tutkimuskatsauksessa ajatushautomoiden tavat kumppanuuksien hallintaan eivät nousseet merkittävästi esiin. Suurin osa tutkimuskirjallisuudesta keskittyy kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön asemasta tiedontuotannon tai julkaisujen ”laadunhallinnan” näkökulmaan. Laadunvalvonta on ajatushautoille keskeinen elementti, mikäli ne mielivät säilyttää uskottavuutensa ”ajatusten ja ideoiden markkinoilla”. Organisaation sisäisesti tulee olla sovittuna, kenen tai keiden vastuulla kulloisenkin julkaisun laadun varmistaminen on. Jossain tilanteissa on syytä toteuttaa laajempaa vertaisarviointia ja pyytää prosessiin mukaan ulkoista arvioijaa. Laadunvalvontaa on arvioitu (ks. Struyk 2015) edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi sen perusteella kuka sanoo lopulta viimeisen sanan kiistatilanteissa raporttien tai julkaisujen sisällöstä. Samoin organisaatioissa voidaan arvioida sitä, kuinka usein eri tasoisia julkaisuja kuten asiakasraportit, tieteellisissä julkaisuissa julkaistavat artikkelit, kirjat tai esimerkiksi päättäjille suunnatut selvitykset, arvioidaan tai vertaisarvioidaan ennen niiden julkaisua ja mitä arviointikäytäntöä sovelletaan laadun varmistamiseksi.

Sitran kumppanuuksiin liittyvät lähestymistavat vaihtelevat teemoittain ja sisällöittäin. Tämä vaihtelu on syytä tiedostaa Sitran toimintaa analysoitaessa. Näitä erilaisia lähestymistapoja ei aina tiedosteta myöskään organisaation sisällä, saati tuoda esiin ääneen.

Kumppanuuksien kehittämisen osaaminen ja keinot ovat monipuoliset. Sitran osaaminen ja keinot erilaisten sidosryhmien osallistamiseen yhteiskunnalliseen muutokseen on sen ydinosamista ja vaikuttavuusarviointien synteessin mukaan sen yksi keskeisistä vahvuuksista. Näitä korostetaan sekä Sitran, omistajien että sidosryhmien haastatteluissa.

Riippumattomuus nähdään vahvuutena. Sitran riippumattomuus nähdään yhtenä keskeisenä vahvuutena sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyössä. Tämä tarkoittaa sekä politiikkalohkoista tai tietyistä sektoreista riippumattomuutena. Tämä riippumattomuus luo vahvan mahdollisuuden Sitran kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi sekä siihen liittyvälle toiminnalle.

Kumppanuuksien hallinnassa on vaihtelua. Sitra on kasvun ja tulosityksikkömaisen organisaatorakenteen myötä vahvasti siiloutunut. Aiempi matriisiorganisaatio ei kuitenkaan toiminut käytännössä, joten nykyistä toimintamallia pidetään entistä toimivampana. Arviointien synteessissä sekä eri sidosryhmien haastatteluissa välittyy kuva, että kumppanuusyhteistyö ei aina ole systemaattista ja kokemus siitä, miten yhteistyö toimii, on hyvin vaihtelevaa. Tämä selittää osan hyvin eriävistäkin näkemyksistä esimerkiksi siitä, onko Sitra sidosryhmien mielestä osallistanut sidosryhmät erilaisiin prosesseihin riittävästi.

7. Sitran kansainväliset verrokkit

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin Sitran neljän verrokkiorganisaation tehtäviä, toimintoja ja asetelmaa. Tarkasteluun valittiin

Chatham House ja *Nesta* Isonsa Britannianssa, *Bertelsmann Stiftung* Saksassa sekä *Fundación Chile* Chilessä.

*Chatham House*⁷⁹ on Lontoossa toimiva, yksi maailman johtavista kansainvälisen politiikan tulevaisuustaloista. Sen toimintamalli perustuu jäsenyyteen ja toimintaan kuuluu mm. erittäin korkeatasoisia konferensseja ja julkaisuja sekä viime vuosina yhä enemmän tutkimustoimintaa. Chatham House on riippumaton ajatushautomo, joka toimii poliittisesti ja tutkimuksellisesti erittäin korkealla tasolla.

Fundación Chile on Chilen valtion ja monikansallisen yrityksen (BHP) hallinnoima voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka tavoitteena on synnyttää merkittäviä innovaatioita ja vahvistaa kansakunnan kilpailukyvyä edellyttämää inhimillistä pääomaa, sekä edistää maan talouskehitystä teknologian siirron ja kansallisen ja kansainvälisen verkostoitumisen avulla.

Bertelsmann Stiftung on yksityinen saksalainen säätiö, joka kehittää ratkaisuja yhteiskunnan erilaisiin haasteisiin, perimmäisenä pyrkimyksenään aktivoida ja auttaa kansalaisia ottamaan enemmän vastuuta tulevaisuudesta. Bertelsmann Stiftung asettaa kansalaisen ja yksilön toimintansa fokuksien: ”*Our work focuses on people, since individuals must be in a position to participate – politically, economically and culturally – as the world grows more complex. The Bertelsmann Stiftung’s programmes provide access to the*

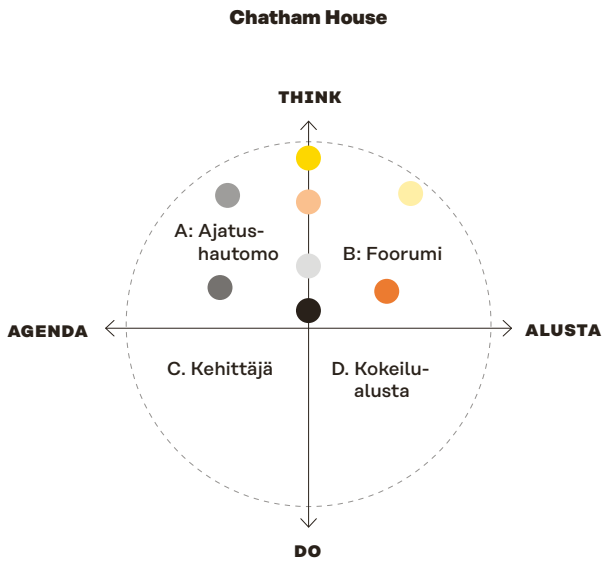
necessary knowledge and expertise while developing solutions that can help ensure this is the case.”⁸⁰ Bertelsmannin toimenpiteet on suunnattu paljolti kansalaisten osallistamiseen, minkä vuoksi esimerkiksi koulutus ja kansalaisten kouluttautumismahdollisuuksien parantaminen ovat tärkeitä tavoitteita. Tässä tehtävässä poliittiset organisaatiot ovat Bertelsmannille pikemminkin yhteistyökumppaneita kuin asiakkaita. Yksityisenä säätiönä Bertelsmann rahoittaa lähinnä itse suunnittelemaan ja käynnistämäänsä projekteja ja niiden toimeenpanoa.

Nesta on Lontoossa toimiva hyväntekeväisyysjärjestö (charity), jonka perustoimintoihin kuuluvat investoinnit, avustusten ja muun ei-rahallisen tuen myöntäminen sekä tutkimustoiminta, joita se hyödyntää eri tavoin ohjelman luonteesta ja tarpeesta riippuen. Sitran tavoin toimintaa rahoitetaan rahaston tuotoilla, mikä mahdollistaa liikkuvapautta luovaan ja tulevaisuusorientoituneeseen työhön tutkimuksessa, rahoituksessa ja toimeenpanossa. Se keskittyy erityisesti innovaatiotutkimukseen ja valtion innovaatiopolitiikan tukemiseen. Nestan strategia 2017–2020 nostaa pääteemoiksi terveyden, koulutuksen, julkisen sektorin innovaatiot, innovaatiopolitiikan sekä luovan talouden ja luovat alat.

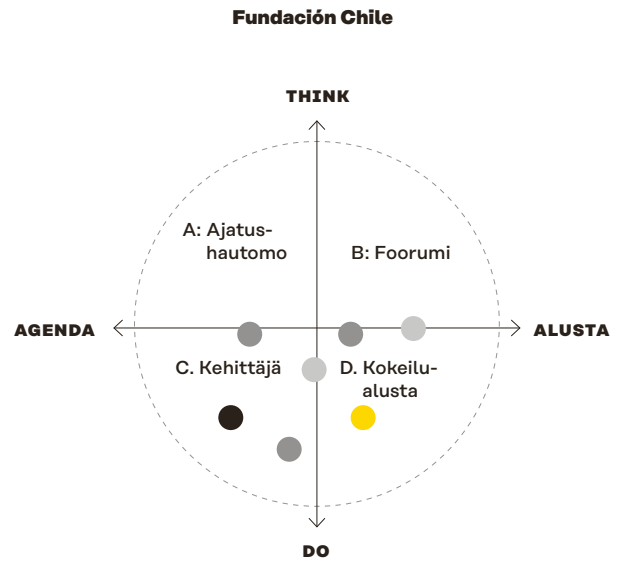
⁷⁹ Yleisesti käytetty nimitys organisaatiosta, jonka virallinen nimi on The Royal Institute of International Affairs

⁸⁰ [Zit Bertelsmann Stiftung, Our Values and Our Goals.](#)

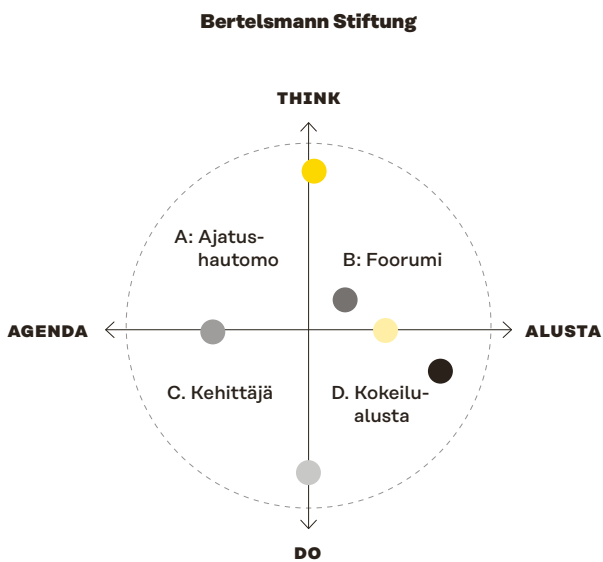
Kuvio 13. Verrokkiorganisaatioiden strateginen asemoituminen



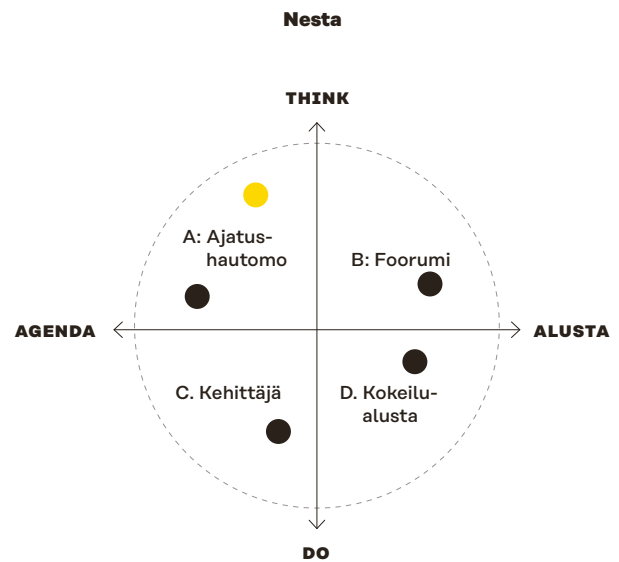
- Selvitykset ja julkaisut
- Konferenssit
- Sosiaalinen media
- Policy briefings
- Palkinnot
- Queen Elizabeth II Academy for Leadership in International Affairs
- Skenaarioiden rakentaminen
- Simulaatiokeskus



- Pilotit
- Avoimet innovaatioalustat
- Koordinaatio ja välittäjänä toiminen
- Pääomarahoitusta ja yrittäjyys



- Selvitykset ja julkaisut
- Yhteistyöalustojen perustaminen
- Pilottiprojektit ja mahdollisuus projektien skaalamiseen
- Uusien konseptien kehittäminen
- Useita koulutusmuotoja
- Kansalaiskeskustelut



- Tutkimus
- Innovaatio-ohjelmat

7.1. Fokus ja strateginen asemoituminen

Kuviossa 13 on pyritty havainnollistamaan verrokkiorganisaatioiden strategista asemoitumista tulevaisuustalona yhtäältä sen suhteen osallistuvatko organisaatiot itse kokeilu- ja kehittämistoimintaan (think tank vs. do tank) sekä toisaalta sen suhteen, pyrkivätkö organisaatiot edistämään omia ratkaisujaan (agenda), vai toimimaan alustana muille toimijoille (platform). Kuviot ovat suunta-antavia yleistyksiä, sillä kullakin organisaatiolla on monenlaista toimintaa.

Chatham House on yksi johtavista tulevaisuustaloista ja ajatushautomoista kansainvälisen politiikan alueella. Sen perustoimintoja ovat julkaisut, tapahtumat ja palkinnot. Viime vuosina Chatham House on voimakkaasti lisännyt omaa tutkimuskapasiteettiaan, perustanut kansainvälisten suhteiden johtamisakatemiaa sekä investoinut näkyvästi uusiin ratkaisuihin ja teknologioihin tukeakseen tulevaisuusvaihtoehtojen rakentamista ja tutkimusalojen välistä vuorovaikutusta.

Myös Fundación Chile rahoittaa tutkimus- ja koulutustoimintaa, jossa sen erityisenä vahvuutena ovat sidosryhmien sitouttaminen, uusien aloitteiden muotoilu, (tarveperustainen) rahoitus sekä hankkeiden tulosten viestintä.

Verrokkiorganisaatioiden haastatteluissa korostettiin että ajatushautomoiden ajatusten toimeenpano (Think -> Do) edellyttää merkittävästi enemmän resursseja. Fundación Chilen kohdalla toimeenpano tarkoittaa usein aktiivista interventiota joidenkin sidosryhmien tai alojen (liiketoiminta tai maatalous) suuntaan. Vahvasta tutkimustoitinnastaan huolimatta Fundación Chile on sisarorganisaatioitaan enemmän suuntautunut käytännön toimeenpanoon.

Bertelsmann Stiftungilla on käytössään mielenkiintoinen projektien elinkaarimalli,

missä huomioidaan hankkeiden monistaminen, levittäminen ja niistä irtautuminen jo heti projektien suunnitteluvaiheessa. Tätä toimintaa on äskettäin vahvistettu perustamalla erityinen osasto vastaamaan hankkeiden skaalauksesta ja siirrosta.

Nestan toiminnassa erityisen kiinnostavaa on sen lähestymistapa innovaatioihin, jota sovelletaan sekä Nestan rahoittamiin että sen itse toteuttamiin hankkeisiin. Hankkeista riippuen Nesta tukee kehittämispartnereiden toimintaa eri tavoin.

Chatham House on erinomainen esimerkki vaikuttavuudesta, joka on rakentunut tutkimuksesta, julkisesta keskustelusta, tietoisuuden lisäämisestä, asiantuntemuksesta ja luottamuksesta. Vaikka sen tutkimukset ja tapahtumat ovat usein näkyvästi esillä, niiden taustalla vaikuttaa pitkälle kehittynyt organisaatio osaamisen vahvistamiseen, tulevaisuusvaihtoehtojen rakentamiseen ja viestintään.

Eräs tapa tarkastella tulevaisuustaloja on niiden tarkastelujen aikajänne sekä kannanottojen rohkeus radikaalin ja valtavirran välillä, kuten kuviossa 14 on havainnollistettu. Tässäkin on syytä huomioida, että kullakin organisaatiolla on monenlaisia toimintoja ja aseointi on ainoastaan suunta-antava. Lähtökohtaisesti kaikkien tulevaisuusorganisaatioiden tavoitteena on tunnistaa uusia tarpeita, suuntia tai ajatuksia ja pyrkiä nostamaan niitä yhteiskunnan ajattelun valtavirtaan.

Chatham House toteaa tavoitteistaan näin: ”*We carry out independent and rigorous analysis of critical global, regional and country-specific challenges and opportunities. (...) We offer new ideas and proposals on how best to confront these challenges and opportunities from the near to the long term.*”⁸¹ Chatham House nostaa ajankohtaisesta keskustelusta kysymyksiä ja tarjoaa niihin uusia, osittain radikaalejakin ratkaisuvaihtoehtoja.

⁸¹ <https://www.chathamhouse.org/about/mission>

Nestan tavoitteissa todetaan: ”*We bring bold ideas to life to change the world for good.*” Sen mukaisesti Nesta asemoituu rohkeaksi ideoidensa osalta, ja lähemmäs valtavirtaa soveltamisen osalta.

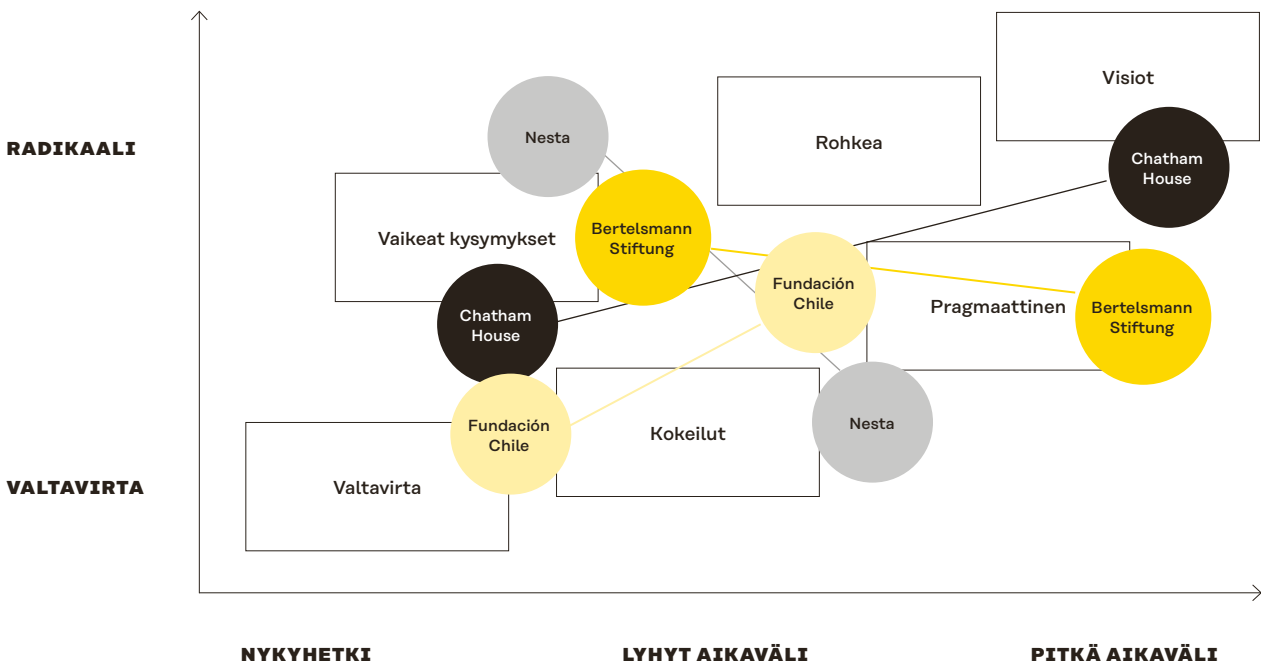
Fundación Chilen tavoitteena on edistää merkittäviä innovaatioita ja osaamista - ”*to introduce high-impact innovations and strengthen human capital in order to increase Chile’s competitiveness, promoting and developing the economy through technology transfers and in alliance with local and global knowledge networks*”. Lähestymistapana on rakentaa rohkeita ratkaisuja valtavirrasta.

Bertelsmann Stiftung kiteyttää tavoitteikseen: ”*Inspiring people. Shaping the future. Participating in a globalised world.*”⁸² Ohjelmien tavoitteena on auttaa kansalaisia ja vahvistaa yhteiskuntaa ja muuttaa vallitsevaa järjestelmää sen myötä. Konkreettisten

toimenpiteiden lähtökohtana on näkemys voimaantuneesta yksilöstä tasavertaisen yhteiskunnan keskiössä.

Chatham House ja Bertelsmann Stiftung, jotka pyrkivät vaikuttamaan pidemmällä aikavälillä, ovat myös taloudellisesti itsenäisempiä. Aikaperspektiivistä niiden voidaan katsoa täydentävän muita julkisia toimijoita yhteiskunnan kehittämisessä. Tulevaisuusorganisaatioina ne toimivat myös lähellä akateemista tutkimusta – Chatham House yhteistutkimushankkeissaan ja Bertelsmann Stiftung tilaustutkimuksellaan. Kun Chatham House tarkastelee politiikkakysymyksiä, se pyrkii vaikuttamaan siihen ”kuinka ajatellaan, ei mitä ajatellaan”. Bertelsmann Stiftung puolestaan noudattaa toiminnassaan pragmaattista strategiaa, jolla se tunnistaa haasteita, nostaa yleistä tietoisuutta niistä, käynnistää pilotteja ja skaalaa ratkaisuja.

Kuvio 14. Verrokkioorganisaatioiden fokus ja strateginen aikajänne



⁸² <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/about-us/what-we-represent/our-mission/>

7.2. Toimintamallit

Verrokkiorganisaatioiden organisoitumismallit vaihtelevat riippuen kunkin organisaation omista tavoitteista, suuntautumisesta ja myös hallintomallista. Niille on kuitenkin tunnistettavissa joitakin yhteisiä toimintoja ja keinoja, joilla ne pyrkivät vaikuttamaan yhteiskunnalliseen kehitykseen (kuvio 15).

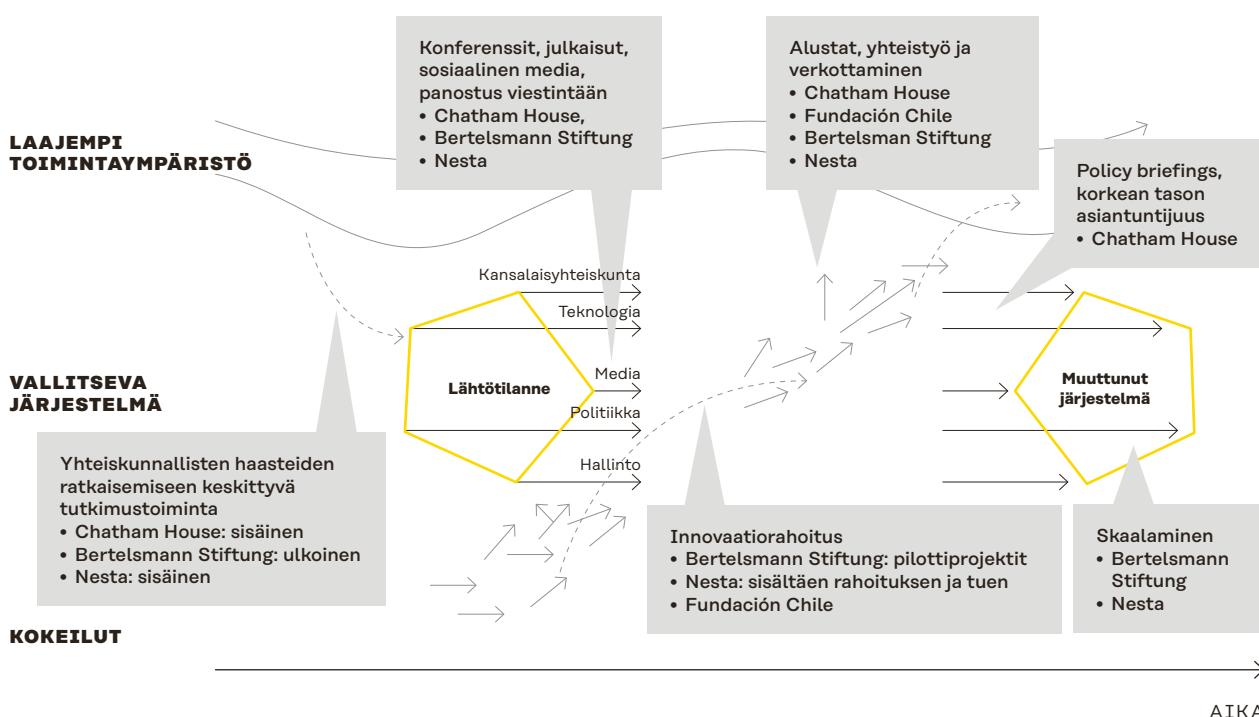
Tutkimus on olennainen, mutta hieman erilainen osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Chatham House saa yli 60 % rahoituksestaan osoitettuna tutkimustoimintaan, ja tutkimus onkin muodostunut sen kaikkien osastojen läpi käyväksi ydintoiminnoksi. Sen tutkimus on ratkaisukeskeistä ja pyrkii tuottamaan perustavaa tietoa yhteiskunnan monimutkaisista kysymyksistä. Tutkimus ymmärretään yhtenä vaikuttamisen välineenä ja rakentaa pohjaa politiikkasuosituksille. Varmistaakseen riippumattomuuden, tutkimusprojekteissa tulee olla vähintään kaksi eri rahoittajaa ja yleensä useita toteuttajia.

Osaamisen vahvistaminen ja tutkimustoiminta ovat myös Bertelsmann Stiftungin ydintoiminto, mutta siellä tutkimusta ensisijassa tilataan, julkaistaan ja tuloksista viestitään. Nesta tekee yhä enemmän itse tutkimusta, erityisesti koskien innovaatiopolitiikkaa (59 %), julkisia interventioita (28 %) ja luovaa taloutta ja kulttuuria (11 %). Myös Nestassa käytännön aloitteet rakentuvat vahvasti tutkimuksessa tuotettuun tietoon.

Viestintä on kaikkien verrokkiorganisaatioiden ydintoiminto. Erityisesti Bertelsmann Stiftung, Nesta ja Chatham House panostavat vahvasti viestintään ja käyttävät monipuolisesti viestinnän eri kanavia ja keinoja, alkaen tutkimustulosten julkaisuista, sosiaalisen median eri muotoihin ja temaatisiin verkkoportaaleihin. Lisäksi ne organisoivat aktiivisesti konferensseja, tapahtumia, tapaamisia, tulevaisuuslaboratorioita ja vastaavia.

Nesta on ainoa verrokkiorganisaatioista, jolla on selkeä rooli myös **innovaatorahoit-**

Kuvio 15. Esimerkkejä systeemisen muutoksen edistämisestä



tajana. Myös Bertelsmann Stiftung ja Fundación Chile tarjoavat epäsuorasti rahoitusta kolmansille osapuolille. Bertelsmann rahoittaa ja osallistuu pilottiprojekteihin sekä rahoittaa voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Fundación Chile ei rahoita kolmansien osapuolten projekteja, mutta toteuttaa kumppaniensa rahoittamia hankkeita.

Kaikki neljä organisaatiota ovat perustaneet ja ylläpitävät erilaisia **yhteistyöalustoja**. Niitä hyödynnetään erityisesti pilottihankkeissa, joissa tarkoituksena on osallistaa laajasti sidosryhmiä kehittämiseen ja myöhemmin toiminnan skaalaamiseen. Toimivat verkostot ja tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa ovat luonnollisesti kullekin neljälle organisaatiolle aivan keskeisiä vaikuttavuuden kannalta.

Pilottitoimintojen **skaalaus** on tärkeä toiminto lähinnä kahdelle suurimmalle think and do tank-organisaatiolle (Bertelsmann Stiftung ja Nesta).

On tärkeä huomioda, että kyseisillä organisaatioilla on lähes poikkeuksetta hyvin toimivat **mekanismit palautteen keräämiseen** kaikista eri toiminnoistaan ja **oppien kartuttamiseen** ”systemisen muutoksen eturintamasta”, joita sitten hyödynnetään mm. tutkimustoiminnan suuntaamisessa, viestinnässä, tapahtumissa ja toiminnan ohjauksessa.

7.3. Hallinto, ohjaus ja vaikuttavuus

Kullakin neljästä organisaatiosta on keskenään erilaiset muodolliset asemat ja sen vuoksi myös toisistaan poikkeavat hallinnolliset rakenteet.

- Chatham House on kuninkaallinen instituutio, jonka johtohahmot ovat poliittisesti meritoituneita henkilöitä. Heillä ei ole hallinnollista vastuuta,

mutta avustavat ja edustavat organisaatiota eri tavoin. Hallinnollinen vastuu on puhtaasti hallintoneuvostolla, jossa on 18 jäsentä ja 6 komiteaa. Chatham Housen operatiivisesta toiminnasta vastaa johtajisto.⁸³ Ilman julkista perusrahoitusta tai merkittävää omaa peruspääomaa Chatham House nojaa toiminnassaan vahvasti ulkoisiin rahoitajiin ja pyrkii rahoituslähteiden monipuolisuudella varmistamaan oman riippumattomuutensa.

- Fundación Chile on valtion ohjauksessa oleva tutkimusinstituutti, ilman muodollista yhteyttä parlamenttiin tai politiikkaan. Sen hallituksen puheenjohtajan nimittää kuitenkin Chilen presidentti. Muut hallituksen jäsenet koostuvat virkamiehistä ja BHP:n⁸⁴ edustajista. Fundación Chilen toiminta on organisoitu neljään osastoon ja kahteen alueeseen. Lisäksi kullakin hankkeella on oma toimeenpano-organisaatio.
- Bertelsmann Stiftung on yksityinen säätiö, joka rahoittaa toimintaansa pääsääntöisesti Bertelsmann SE & Co. KGaA:n omistusten kautta. Vuonna 2018 sen rahoitustulot olivat runsaat 120 miljoonaa euroa, tehden Bertelsmann Stiftungista volyymiltään suurimman neljästä verrokkiorganisaatioista. Sen toimintaa johtaa johtokunta, jonka kaikki neljä jäsentä ovat kukin vastuussa tietyistä säätiön ohjelmista. Kaksi heistä on säätiön perustajaperheen jäseniä. Ohjelmatoimintaa johtaa kaiken kaikkiaan 28 ohjelmajohtajaa. Hallintoneuvoston 15 ulkopuolista jäsentä toimivat neuvonantajina ja valvojina.
- Nesta muuttui muodollisesti hyväntekeväisyysjärjestöksi vuoden 2012 alusta. Sen taustalla oli vuodesta 1998

⁸³ Director, Deputy Director, 3 research Directors (for the departments), Director of Communications & Publishing, Director of External Relations and Director of Finance

⁸⁴ Monikansallisen BHP Group plc:n Chilen tytäryhtiö BHP-Billiton-Minera Escondida, joka operoi maailman suurimpia Escondida-kuparikaivoksia Chillessä.

lähtien toiminut National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), joka oli ministeriöiden ulkopuolinen julkisorganisaatio tehtävänäan edistää osaamista, luovuutta ja innovaatioita tieteessä, teknologiaa ja taidetta kansallisista lottovaroista saamansa peruspääoman (250 miljoonaa puntaa) turvin. Vuonna 2012 toiminta siirtyi uuteen Nestaan ja pääoma sen erilliseen rahastoon (Nesta Trust⁸⁵). Nestan hallintoneuvosto (Board of Trustees) hyväksyy strategian ja hallitus nimeää pääjohtajan (Chief Executive) ja päättää budjetista. Vastuu Nestan rahoituspäätöksistä on porrastettu johtajiston, pääjohtajan ja hallituksen kesken.

Edellä kuvattujen verrokkiorganisaatioiden⁸⁶ **johtamisrakenteissa** erottuu kaksi tärkeää tahoa – organisaatioiden toimiva johto ja niiden hallitus. Huolimatta siitä, että osa organisaatioista on melko suuria, organisaatiot rakenteet niissä ovat matalia. Kaikissa on kiinnitetty huomiota substanssialueiden väliseen vuorovaikutukseen, joka on toteutettu siten, että johtajilla on läpikäyviä vastuualueita ja ristiin kytkeytyvillä teemoilla projektitasolla.

Vaikuttavuuden seurannassa Nesta ja Bertelsmann Stiftung ovat todennäköisesti verrokeista edistyksellisimpiä. Nesta on julkaissut oman Standards of Evidence – ohjeistonsa, jossa se määrittelee vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin viisi luotettavuustasoa. Toistaiseksi arvioinneissa ollaan vielä kolmannella tasolla. Myös Bertelsmann Stiftungilla on käytössään selkeä arviointivälinekehys. Valmisteltavat projektit määritellään ja täsmennetään ennakoitujen yhteiskunnallisten vaikutusten mukaan, käyttäen siihen suunniteltua työkalua. Projektien eteneminen on vaiheistettua ja ennen päätöstä jatkovaiheista, hankkeet arvioidaan sisäisesti,

ennakkoarvioita täsmennetään ja tarvittaessa projekteja suunnataan uudelleen. Kukin projektivaihe kestää kolme vuotta ja vaiheita on tyypillisesti kahdesta neljään, jonka jälkeen niistä irtaudutaan. Projektiarvioinnin rinnalla hallintoneuvosto voi tilata ulkopuolisia arviointeja osastoista.

Verrokkiorganisaatioiden käytänteitä

Kaikki tarkastellut Sitran ulkomaiset verrokkiorganisaatiot ovat itsenäisiä, mutta niiden yhteys poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen hallintoon vaihtelee samoin kuin niiden taloudellinen rakenne ja rahoituksellinen itsenäisyys. Osa organisaatioista tarjoaa projektirahoitusta, osa ei.

Organisaatioiden asemoituminen ja niiden luonne tulevaisuusorganisaationa on erityinen kussakin tapauksessa. Myös organisaatioiden pyrkimykset vaihtelevat suhteessa tutkimus- ja julkaisu-toimintaan tai toimimiseen yhteistyö-, kokeilu- ja kehittämislustana. Yhdelle kokeilu- ja pilottihankkeet saattavat tarkoittaa tulevaisuuskenaarioita, toiselle taas suuren mittakaavan käytännön toimeenpanoa. Kysymys on paljolti siitä, kuinka ymmärretään tarve ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnan kehittymiseen ja uudistumiseen. Joka tapauksessa pitkän aikavälin tavoitteena on yhteiskunnassa tarvittavien uudistusten ja muutosten välittäminen käytäntöön. Laaja verkostoituminen, yhteistyö ja eri toimijoiden osallistaminen on menestyksen avain asia kaikille.

Sitra toimii tiiviissä yhteistyössä tarkasteltujen verrokkiorganisaatioiden kanssa ja joidenkin niiden edustajia on Sitran kansainvälisessä asiantuntijajaneelissa. Operatiivisella tasolla verrokkiorganisaatioista on tunnistettu mm. seuraavia mielenkiintoisia ja edistyksellisiä käytänteitä, joista Sitran kannattaisi ottaa oppia.

⁸⁵ Katso Annual Report 2018, sivu 28.

⁸⁶ Pääasialliset lähteet ko. organisaatioiden verkkosivustot ja vuosiraportit.

Taulukko 9. Yhteenveto Sitran verrokkiorganisaatioista

	Bertelsmann Stiftung	Chatham House	Fundación Chile	Nesta
Perustehtävä	Kehittää ratkaisuja ongelmiin, vahvistaa kansalaisten osallistumista	Auttaa hallitusta kestävän, hyvinvoivan ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan rakentamisessa	Edistää kilpailukykyä, henkisen pääoman vahvistamista ja kestävä kehitystä	Innovaatiosäätiö, joka keskittyy terveyden, koulutuksen, julkisten innovaatioiden, innovaatiopolitiikan ja luovan talouden teemoihin
Rooli systeemisen muutoksen edistämiseksi	Tutkimustoiminta sekä kansalaisten osallistaminen ja vastuuttaminen	Politiikkamietinnöt, korkean tason paneelit ja konferenssit, asiantuntijalausunnat parlamentille, tutkimustiedon levittäminen	Luotettava välittäjä, toimeenpanija	Tunnistaa, tukee, rahoittaa ja viestii innovaatioista
Strateginen asema	Yksityinen riippumaton säätiö, think and do tank	Yksi maailman johtavista kansainvälisen politiikan tulevaisuustaloista (think tank)	Puolijulkinen organisaatio / osittain poliittisessa ohjauksessa	Think and do tank
Avaintoiminnot ja keinot	Selvitykset, ratkaisupilotit ja kokeilut, toimijoiden yhteistyöalusta, keskustelut	Riippumaton analyysi, asiak keskustelut, politiikka-aloitteet, kohdeviestintä	Tukiorganisaatio, pääomarahoitus, kokeilut, avoimen innovaation alustat	Tutkimus, innovaatio-rahoitus, viestintä
Organisointumistapa	Projektiorganisaatio	Voittoa tavoittelematon, jäsenyyteen perustuva. Suunnatut ohjelmat ja osastot	Projektiorganisaatio	Monimuotoiset innovaatio-ohjelmat, joissa mm rahoitusta ja muuta tukea
Hallintomalli ja resurssit	Johtokunta (4), Hallintoneuvosto (15), Toimiva johto (28)	Kuningatar (suojelija), 3 puheenjohtajaa Neuvosto (18) → 6 komiteaa Johtajisto	Strateginen hallitus ja neuvottelukunta. Yksityinen ja julkinen peruspääoma	Hyväntekeväisyysjärjestö (charity) jolla hallintoneuvosto
Tuloksellisuuden seuranta	Projektien ja ohjelmien vaikuttavuuden seuranta	Näkyvyys, osallistavuus, politiikkavaikutukset	Projektien tuloksellisuuden seuranta	Standards of Evidence – malli vaikutusten arviointiin
Tavoiteltu vaikuttavuus	Tulosten skaalaus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, osallistavuus	Johtava tulevaisuustalo	Talouden monimuotoistuminen, kasvu	Pitkän aikavälin voimaannuttaminen

Eräs mielenkiintoinen käytänte liittyy **hankkeiden ennakoituihin vaikutuksiin** ja elinkaaren hallintaan (*project life cycle management*) Bertelsmann-säätiössä. Siellä on pitkälle kehitetty toimintamalli, jossa uusien hankkeiden valinnassa määritellään ja huomioidaan hankkeiden ennakoituvat vaikutukset. Hankkeiden valintaprosessi ja hankesuunnitelmien kehittäminen tapahtuu vaiheittain. Hankesuunnitelmat sisältävät arvion ennakoituista vaikutuksista (*ex ante*), joita valmistelun edessä täsmennetään ja joihin palataan hankkeen jatkovaiheista päätettäessä. Koska Bertelsmann tavoittelee vain oman alansa johtavia hankkeita aina tutkimuksesta toteutukseen, ennakoitujen vaikutusten seuraaminen on olennaista ja

perusteltua. Äskettäin säätiöön on perustettu erillinen ”Transfer and scale”-osasto tukemaan hankkeiden hyödyntämis- ja levittämisstrategioiden kehittämistä heti niiden alkuvaiheesta.

Toinen mielenkiintoinen käytänte liittyy Fundación Chilen rooliin. Fundación Chile on asemoitunut eräänlaiseksi yhteiskuntakehityksen välittäjäorganisaatioksi (”honest broker”) ja pyrkii näin **vahvistamaan sosiaalista pääomaa** rakentamalla konsensusta yhteiskunnan eri toimijoiden ja intressitahojen kesken. Yhteistyön rakentaminen on tärkeää Fundación Chilelle itselleen, joka tarvitsee kumppaneita myös oman toimintansa rahoittamiseen.

8. Johtopäätökset ja suositukset

Sitran vaikuttavuuteen ja vaikuttavuustavoitettiin liittyvät havainnot ja johtopäätökset on esitetty yksityiskohtaisemmin raportin aikaisemmissa luvuissa. Seuraaviin kappaleisiin on tiivistetty kokoavan arvioinnin johtopäätökset ja suositukset koskien Sitran asemaa, tehtäviä ja toimintaa yleisesti.

8.1. Kansainvälinen edelläkävijäorganisaatio

Sitra on kansainvälisesti tarkasteltuna melko ainutlaatuinen sekä asemansa (mandaatti, itsenäisyys) että taloudellisten resurssiensa puolesta (taloudellinen riippumattomuus, resurssien määrä ja muodot). Ainutlaatuisuus kuvastaa Sitran kansallista tehtävää ja siihen sovitettua erityistä toimintamallia. Kansainvälisesti Sitra tunnustetaan yhdeksi yhteiskunnallisen kehittämisen edelläkävijäorganisaatioista ja sen toimintaa arvostetaan erittäin korkeatasoiseksi. Sitra on haluttu kumppani kotimaassa ja ulkomailla.

Tulevaisuusorganisaatioiden luonteelle on tyypillistä, ja usein välttämätöntä, että ne ovat taloudellisesti riittävän itsenäisiä sekä teemojensa ja suositustensa suhteen poliittisesta ohjauksesta riippumattomia. Sitran organisatorinen asema ja edellytykset ovat tässä suhteessa hyvät.

Vain osa tulevaisuusorganisaatioista osallistuu ja panostaa kokeiluihin ja muutoksen käytännön jalkauttamiseen kuten Sitra. Se tarkoittaa huomattavasti laajempaa yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinovalikoimaa, mutta edellyttää myös suurempia taloudellisia ja henkilöresursseja sekä toimeenpanoa tukevaa toimintamallia. Tässä arvioinnissa tarkastelluista kansainvälisistä verrokkiorganisaatioista yhteiskunnallisen muutoksen jalkauttamiseen osallistui erityisesti Nesta ja Bertelsmann. On toivot-

tavaa, että Sitra jatkaa toimintansa kehittämistä tiiviissä yhteistyössä kansainvälisten verrokkiorganisaatioidensa kanssa.

Sitran yksi tehtävä on ”olla ketterämpi kuin valtionhallinto” ja tunnistaa ja ymmärtää globaaleja kehitystrendejä ja pitää Suomea kansainvälisen kehityksen kärjessä. Suuri osa Sitran valitsemista yhteiskunnallisista muutosteemoista onkin luonteeltaan globaaleja ja Sitra lähtökohtaisesti hakee niihin ratkaisuja kansainvälisesti. Sitran tapauksessa se on tarkoittanut ensi sijassa sitä, että parhaimpia ratkaisumalleja ja kokemusta on haettu myös ulkomailta. Monet yhteiskunnan haasteista ovat sen luonteisia, että niitä ei voida ratkaista yksinomaan Suomesta. Sitralaisilla on itsellään erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka aktiivisesti Sitran tulisi pyrkiä osallistumaan kansainvälisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin ja kuinka hyödyllistä se viimekädessä olisi Sitran perustehtävien kannalta. Aktiivinen kansainvälinen yhteistyö ja osaaminen on ominaisuus, jonka toivotaan erottavan Sitra valtionhallinnon linjaorganisaatioista. Tulevaisuuden ennakkoinnin, parhaimman asiantuntemuksen saatavuuden, tarjolla olevien toimintamallien hyödyntämisen ja kestävien ratkaisujen rakentamisen kannalta on tärkeää, että Sitra edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja täysimittaisesti hyödyntää kansainvälisen yhteistyön mahdollisuudet.

Suositus 1.

Sitran tulee edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja yhä aktiivisemmin hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä.

8.2. Asema ja riippumattomuus Sitran toiminnan kulmakiviä

Sitralla on tärkeä tehtävä omalta osaltaan parantaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusvalmiuksia ja uudistumista. Sitran olemassaololla on yhteiskunnallinen itseisarvo ja Sitran roolille suomalaisena, yhteiskunnallisiin haasteisiin keskittyvänä tulevaisuus- ja muutosorganisaationa on olemassa selkeä tarve. Nämä yhteiskunnan muutos- ja kehittämistarpeet eivät ole vähenemässä, pikemminkin päinvastoin.

Sitran asema eduskunnan suorassa alaisuudessa ja parlamentaarisen päätöksenteon tukijana on tärkeä erityispiirre. Sitralla on eduskunnan päätöksentekoa tukevan tiedon tuottajana erityinen rooli. Sitran toiminta on suuressa arvossa eduskunnassa sekä riippumattomana ja osaavana asiantuntijana, selvitysten ja visioiden laatijana, että esimerkiksi erittäin korkeatasoisen talouspoliittisen koulutuksen tuottajana.

Sitran kontaktipinta eduskuntaan on kuitenkin nykyisellään melko kapea, eikä ehkä soveltuvien. Sitran kotivaliokuntana eduskunnassa toimii talousvaliokunta, kun sen asiallisesti pitäisi olla pikemminkin tulevaisuusvaliokunta. Erityisesti Sitran toivotaan palvelevan eduskunnan tarpeita nykyistä (yhtä valiokuntaa) laajemmin ja monipuolisemmin. Omistajien näkökulmasta Sitran toiminnan fokuksen tulisi painottua erityisesti keskipitkään ja pitkään tulevaisuuteen.

Suositus 2.

Sitralla tulee olla nykyistä laajempi kontaktipinta ja yhteistyö eduskuntaan. Sitralla tulee olla oma, yhteisesti sovittu vuosittainen työsuunnitelma eduskunnan suuntaan.

Riippumattomuus on Sitran toiminnan yksi kulmakivi ja perusedellytys sen toiminnan objektiivisuuden ja laajapohjaisen tuen varmistamiseksi. Sitralla on tärkeä merkitys yhteiskunnallisena muutosagenttina ja

systemisten muutosten edistäjänä. Sitran asema eduskunnan alaisuudessa antaa sille eräänlaisen mandaatin ja mahdollisuuden tarkastella vallalla olevaa ”järjestelmää sen ulkopuolelta” - haastaa kehityksen valtavirtaa ja uudistaa olemassa olevia rakenteita. Pääsääntöisesti Sitra on onnistunut hyvin tässä roolissa.

Sitran omistajaa edustavat kansanedustajat ja useat sidosryhmien edustajat eivät kuitenkaan pitäneet toivottavana sitä, että Sitra ottaa kantaa päivänpolitiikan asioihin, varsinkaan jotain tiettyä ratkaisumallia kannattamalla. Sitra asettaa itsensä hankalaa asemaan suhteessa omistajiinsa varsinkin silloin kun se ottaa kantaa kysymyksiin, jotka voimakkaasti jakavat mielipiteitä. Parhaimmillaan Sitra tarjoaa tutkittuun tietoon perustuvia kehittämistarpeita, konkreettisia ratkaisuvaihtoehtoja ja pohdintaa eri vaihtoehtojen seurauksista. Se ei tarkoita sitä, etteikö Sitran tulisi jatkossakin esittää rohkeita avauksia ja haastaa vallitsevia käsityksiä ja rakenteita. Kyse on enemmän siitä, millä tavoin haastaminen tehdään, jotta Sitran objektiivisuus ja tasapuolisuus eivät vaarannu, ja että asianomaiset saadaan riittävän laajasti sitoutumaan muutokseen.

Suositus 3.

Sitran taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus tulee säilyttää. Riippumattomuus on kriittinen tekijä Sitran kyvyille toimia yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset (asiapitoisuus, avoimuus, objektiivisuus, tasapuolisuus, jne.) täyttyvät ja säilyvät.

8.3. Strategiset valinnat onnistuneita, mutta valintoihin kaivataan avoimuutta

Sitran tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja ajankohtaisia. Sitran strategiset valinnat

– esimerkiksi liittyen toimenpiteiden ajoitukseen, valittuihin teemoihin ja tavoitteisiin tai tunnistettuun tarpeeseen (”Sitran mentävään aukkoon”) – ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin. Sitra on tehnyt oikeita asioita ja oikeaan aikaan.

Sitran toivotaan olevan näkemyksellinen ja rohkea uudistaja. Siksi Sitran tulee vastaisuudessa ottaa rohkeasti riskejä ja Sitralle tulee sallia epäonnistumisia. Yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen on vaikeaa ja epävarmaa. Rohkeat kokeilut eivät aina onnistu, mutta niitä pitää silti yrittää ja edistää. On tärkeää, että Sitra asettaa kunnianhimon tason kaikessa tekemisessään korkealle tasolle.

Sitran yhteiskunnallisten teemojen relevanssi on erittäin hyvä. Sitran tarkastelujen ulkopuolelle jää kuitenkin tärkeitä yhteiskunnallisia asioita, joihin Sitra voisi syventyä. Monet eduskunnassa ja laajemmin yhteiskunnassa käsiteltävät asiat sisältävät vaikeita eettisiä ja moraalisia kysymyksiä, joihin liittyvien vaihtoehtojen, näkökulmien ja ratkaisujen pohtimiseen Sitralta kaivataan tukea.

Suositus 4.

Sitran tulee huomioida teemojensa tarkastelussa nykyistä enemmän myös arvonäkökulmia kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, sosiaalinen eheys ja demokratia.

Sitra on toiminnassaan hyödyntänyt poikkeuksellisen monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja ja toiminut kattavasti yhteiskunnan eri tasoilla ja alueilla, mikä tukee hyvin Sitran roolia yhteiskunnallisten muutosten edistämiseksi. Mahdollisuus käytännön kokeilujen ja pilottien toteuttamiseen on tärkeä osa Sitran vaikuttavuustyötä. Samalla se vie myös selvästi suurimman osan Sitran resursseista, minkä vuoksi niiden suunnittelu, valmistelu ja hyödyntämisen varmistaminen yhdessä sidosryhmien kanssa on erityisen tärkeää.

Suositus 5.

Sitran tulee jatkossakin pyrkiä monipuolisesti, konkreettisesti ja pitkäjänteisesti (think-connect-do) edistämään vaikuttavuustavoitteitaan, mm. kokoamalla eri toimijoita yhteen, tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä uusia toimintamalleja.

8.4. Systemisen muutoksen ajaminen vaatii resursseja

Sitran taloudelliset resurssit ovat vahvat ja mahdollistavat laaja-alaisen toiminnan systemisen muutoksen parissa. Vahvat taloudelliset resurssit (ja joustavuus niiden hyödyntämisessä) ovat yksi tekijä, joka erottaa Sitran muista organisaatioista ja samalla keskeinen edellytys Sitran mahdollisuudelle edistää laajoja systeemisiä muutoksia.

Sitran taloudellisten resurssien hallinnan prosessit ovat systemaattiset ja taloudellisten resurssien käytön avoimuutta on lisätty. Taloudellisen tehokkuuden ajattelu sisältyy keskeisiin prosesseihin (toiminnan ja talouden suunnittelu sekä projektien budjettien hallinta). Käytännössä hyvin itsenäisesti toimivat projektit voivat hallita resurssejaan eri tavoin. On tärkeää, että Sitran oma toiminta ja resurssien käyttö on tehokasta ja näyttäytyy ulospäin myös sellaisena. Erityisesti se heijastuu sidosryhmien mielikuvaan Sitran ajamien uudistusten toteutettavuudesta ja niiden kustannus- ja hyötyvaikutuksista. Tätä on nimitetty arvioinnissa ”taloudellisen tehokkuuden pelisilmäksi”.

Suositus 6.

Sitran tulee enemmän korostaa tehokkuutta ja kustannustietoisuutta omassa toiminnassaan.

Arviointihetkellä on käyty julkista keskustelua Sitran taloudellisten resurssien sopivasta tasosta. Riittävät resurssit ovat tärkeä tekijä systemisen muutoksen edistämiseksi ja yksi Sitran merkittävä vahvuus. Mikäli Sitran

taloudellisten resurssien taso olisi merkittävästi nykyistä alhaisempi, tarkoittaisi se todennäköisesti toiminnan suuntaamista uudelleen (esimerkiksi painottuminen voimakkaammin think -toimintaan) tai suurempaa valikoivuutta (kohdistaan toimintaa pienempään määrään teemoja tai avainalueita). Nämä myös heikentäisivät Sitran yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

8.5. Toiminta laadukasta, mutta toimintatavoissa kehittämistä

Sitran toiminta on laadukasta ja saa hyvää palautetta sidosryhmiltä. Sitralla on poikkeuksellisen hyvät verkostot ja kyky koota yhteen yhteiskunnan eri toimijoita.

Viestintä on tärkeä osa Sitran vaikuttavuutta. Vuosittain Sitra järjestää yli 200 tapahtumaa ja tilaisuutta, jotka toimivat yhtenä tärkeimmistä Sitran sidosryhmätyön muodoista. Sitran viestintä on aktiivisesti pyrkinyt edistämään organisaation tunnettuutta sekä roolia tulevaisuuden tekijänä, näkijänä ja yhteistyön edistäjänä. Viime vuosina Sitra on viestinnän avulla muuttunut avoimemmaksi ja viestintä tukee proaktiivisemmin vaikuttavuustyötä. Nykyisessä viestintästrategiassa korostuu Sitran rooli rohkeana ajatus- ja toteutusajana, jonka työ ja tekeminen pohjautuvat tietoon ja näkemykseen. Sidoryhmien suuntaan Sitran toiminta näyttyy kuitenkin usein sirpaleisena, eikä eri toimenpiteitä yhdistävä punainen lanka käy ilmi riittävän selvästi.

Sitran toimintatavat erityisesti liittyen hankkeiden valmistelun avoimuuteen, toimintaympäristön taustoitukseen ja hankkeista irtautumiseen saavat osakseen kritiikkiä. Suurin osa kritiikistä koskee Sitran käytännön toimintatapoja, ei niinkään strategisia valintoja tai toiminnan laatua sinänsä. Sitra ei riittävästi osallista, ja sitä kautta sitouta sidosryhmiä uusien toimintojen valmisteluun.

Koska Sitra pyrkii usein toimimaan siellä missä muut eivät toimi, tarkoittaa se yleensä sitä, että suoraa vastuutahoa kehitettävien toimintamallien ja muiden uudistusten juurruttamiseen ei ole valmiina. Siksi on erityisen tärkeää, että Sitra saa potentiaaliset vastuukumppanit mukaan jo heti hankkeiden suunnittelun yhteydessä ja huomioi riittävästi jo aikaisemmin tehdyn työn. Usein Sitra näin toimiikin, mutta toimintatapojen vaihtelu luo sidosryhmille hyvin erilaisia kokemuksia tämän suunnitteluprosessin toimivuudesta. Toimintatavat vaikuttavat kuitenkin olennaisesti eri sidosryhmien sitoutumiseen hankkeiden suunnitteluun, toteutukseen ja juurruttamiseen, ja niiden kehittäminen on näin ollen hyvin tärkeää Sitran vaikuttavuuden parantamisen kannalta.

Suositus 7.

Sitran tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun, sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään.

Sitran vaikuttavuusarviointien yhteydessä on tunnistettu hyviä esimerkkejä Sitran kontribuutiosta vaikuttavuustavoitteiden edistymiseen. Sitran erityisen kontribuution ja vaikuttavuuden osoittaminen (ja viestiminen ulospäin sidosryhmille) yhteiskunnallisessa muutosprosessissa on kuitenkin haastava tehtävä. Erityisenä haasteena on linkittää avainalueiden (hankkeiden ja projektien) tuloksia laajempien systeemisten muutosten (vaikutusten) toteutumiseen. Sitra on itse tunnistanut tämän haasteen ja kehittänyt toiminnan seuranta- ja arviointia myös tältä osin, mutta aiheeseen on syytä kiinnittää jatkossakin huomiota.

Suositus 8.

Sitran tulee systemaattisemmin jalkauttaa vaikuttavuustavoitteensa omille avainalueilleen ja projekteihin. Sitran tulee myös selkeämmin viestiä tavoitteistaan ja niihin liittyvistä valinnoista ja vaikutuksista.

8.6. Organisatoriset edellytykset pääosin kunnossa

Sitran organisatoriset edellytykset systeemis muutoksen tekijänä ovat hyvät. Sen yhtenä tärkeänä perustana on Sitran poliittinen, taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus. Organisatorisesta näkökulmasta tarkasteltuna riippumattomuutta turvaavat hallintoneuvoston laajentaminen parlamentaariseksi parlamentaarisen työryhmän ehdotusten mukaisesti, Sitran keskeisten johtajien nimityskäytännöt sekä voimassa oleva johtosääntö.

Hallinnollinen ohjausrakenne tukee pääasiassa tavoiteltujen muutosten aikaansaamista. Arvioinnin osana toteutetuissa haastatteluissa esitetyt kehittämiskohteet on pääasiassa huomioitu parlamentaarisen työryhmän kannanotossa. Näiden lisäksi on tunnistettavissa kaksi täydentävää näkökulmaa, jotka eivät palvele systeemis muutokset tekemistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Ensiksi, hallintoneuvoston toivotaan osallistuvan vahvemmin Sitran toiminnan ohjaukseen. Käytännössä hallintoneuvostolla ei ole ollut ”omistajapolitiikkaa” muuten kuin siltä osin, kuin hallintoneuvoston tehtävät on määritelty laissa. Toimintatavat ovat muotoutuneet Sitran johtaman valmistelun kautta. Uuden, entistä parlamentaariseman, hallintoneuvoston aloittaessa se voisi yhdessä Sitran kanssa määritellä hallintoneuvoston toimintakäytännöt uudelleen vastamaan tarvittavia osallistumisen vaatimuksia sekä määritellä sille laissa asetettu riittävän strateginen ohjaus.

Toiseksi, kuten parlamentaarinen työryhmä on ehdottanut, yliasiamies ei ole enää jatkossa hallituksen jäsen ja hallituksen

jäsenistöä on mahdollista laajentaa, eikä jäsenyys ole sidottu tiettyihin ministeriöihin. Arvioinnin havainnot tukevat näitä ehdotuksia. Lisäksi arvioinnin perusteella tulee kiinnittää huomiota siihen, että sekä nykyisessä että uudessa Sitra-lain ehdotuksessa hallitukselta puuttuu ns. lojaliteettipykälät. Teoriassa tämä voi muodostaa riskin systeemis muutosten aikaan saamiselle silloin, kun tavoiteltava muutos olisi ristiriidassa hallituksen edustajan taustaorganisaation intressien kanssa. Sitra-lakia kehitettäessä voitaisiin jatkossa arvioida, tarvitseeko hallituksen toimintaa koskevia säädöksiä (tai työjärjestystä) muuttaa siten, että hallituksen jäsenten toiminnan reunaehdot on määritelty myös mahdollisia tulevia haastavia tilanteita varten – varsinkin kun yliasiamies ei enää jatkossa ole hallituksen jäsen.

8.7. Johtamiskäytännöissä haasteena toimintatapojen vaihtelut

Sitran organisaatioon tai johtamisjärjestelmään liittyvät haasteet eivät merkittävästi poikkea muiden asiantuntijaorganisaatioiden tai muiden Sitran kaltaisten organisaatioiden haasteista.

Sitran johtamisjärjestelmään liittyvä eri teemojen ja toimintojen vahva itsenäisyys aiheuttaa kuitenkin vaihtelua Sitran toimintatavoissa. Tämä johtaa ajoittain tilanteeseen, jossa kaikki keskeiset prosessit ja niihin liittyvät Sitran toiminnan perustelut eivät ole selkeitä sidosryhmille. Tämä näkyy kriittisissä havainnoissa koskien Sitran jonkin sisällön (teema tai projekti) valmistelua, toteutusta (esimerkiksi jonkin projektin tuotos tai julkaisu) tai Sitran toimintaa projektien jälkeen. Arvioinnissa ei kuitenkaan ole näyttöä siitä, että tämä olisi estänyt tavoiteltujen muutosten aikaan saamista, mutta herättää kritiikkiä ja nostaa kysymyksen siitä, voisiko systemaattisemmilla prosesseilla ja konsultaatiolla saada aikaan vielä enemmän.

8.8. Henkilöstöresurssit ja osaaminen kriittinen voimavara

Arvioinnin eri aineistoissa korostuu Sitran henkilöstön osaaminen kaikkein tärkeimpänä lisäarvona: vain osaamisen kautta Sitra kykenee lunastamaan asemansa arvostettuna yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä.

Sitran osaaminen ja verkostot nähdään pääosin erittäin hyvinä ja riittävänä. Yksittäisissä teemoissa ja kysymyksissä on esitetty kuitenkin jonkin verran kritiikkiä osaamisen riittävydestä tai toimimisesta liiaksi samojen tai ”samanmielisten” toimijoiden kanssa.

Sitran henkilöstöresurssien hallinnan kehittämisen mahdollisuudet ja käytännöt ovat hyvät ja selkeät, mutta Sitrassa vakainasena työskentelevältä henkilöstöltä puuttuu urakehityksen mahdollistava suunnitelma eikä kaikkia käytössä olevia kyvykkyyksien kehittämisen mahdollisuuksia hyödynnetä vielä tarpeeksi. Projektimainen organisaatio sekä projektien kunnianhimoiset tavoitteet ja lyhyt aikaikkuna luovat tilanteen, jossa eri projektien henkilöstö ei voi hyödyntää käytössä olevia mahdollisuuksia tai integroidu kaikkiin yhdessä sovittuihin käytäntöihin. Tämä voi heijastua tavoiteltujen muutosten saavuttamiseen. Tilanne ei kuitenkaan merkittävästi poikkea muista Sitran kaltaisista organisaatiosta.

Suositus 9.

Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä osaamisen kumuloitumisen varmistamiseksi Sitra tulee parantaa sisäistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa sekä vahvistaa osaamisen leviämistä avainalueidensa välillä.

Riittävät ja joustavat edellytykset korkeatasoisen, monimuotoisen ja teemoihin soveltuvan osaamisen ylläpitämiseen ovat kriittisiä Sitralle. Jatkossa Sitra tulee tukea tätä kehittämällä joustavia osaamisen kehittämistoimia sekä urakehityksen mahdollisuuksia organisaation sisällä.

Suositus 10.

Sitra tulee ”avoimen innovaation hengessä” varmistaa paras mahdollinen osaaminen teemoihinsa hyödyntämällä yhä monipuolisemmin oman organisaation ulkopuolella olevaa osaamista.

Arvioinnin pääviesti

Sitralla on tärkeä ja erityinen tehtävä suomalaisen yhteiskunnan uudistamisessa ja tulevaisuusvalmiuksien vahvistamisessa. Sitralle on tehtävänsä hyvin soveltuva asema, rakenne ja organisaatio sekä käytössään monipuoliset voimavarat ja menetelmät sekä osaava organisaatio.

Arviointien perusteella Sitra on onnistunut hyvin strategisissa valinnoissaan ja tekee laadukasta työtä. Sitran vaikuttavuus systeemiseen muutokseen syntyy kuitenkin ensisijassa kumppanien osallistamisen ja sitouttamisen kautta. Siinä Sitralle on vielä kehitettävää omissa toimintatavoissaan. Arviointi suosittaa myös kansainvälisen yhteistyön edelleen vahvistamista.

Liite 1. Haastatellut

Aaltonen	Elli	Kela
Anttila	Tapio	Sitra
De Geus	Aart	Bertelsmann Stiftung
Dufva	Mikko	Sitra
Grundsten	Henri	Tesi
Gustavsson	Jari	Työ- ja elinkeinoministeriö
Heinonen	Veera	Sitra
Hellström	Eeva	Sitra
Hetemäki	Martti	Valtiovarainministeriö
Hirvola	Päivi	Sitra
Jaalivaara	Jorma	Sitra
Jaskari	Harri	Eduskunta
Jones	Bruce	Brookings Institution
Karikorpi	Mervi	Teknologiateollisuus ry
Karimäki	Johanna	Eduskunta
Kiesiläinen	Suvi	Sitra
Kivelä	Antti	Sitra
Konttinen	Lea	Sitra
Kontula	Anna	Eduskunta
Kosonen	Mikko	Sitra
Kulmuni	Katri	Eduskunta
Laine	Paula	Sitra
Laitio	Tommi	Helsingin kaupunki
Lehikoinen	Anita	Opetus- ja kulttuuriministeriö
Lehti	Eero	Eduskunta
Lepomäki	Elina	Eduskunta
Luukkainen	Olli	OAJ
Mannila	Heikki	Suomen Akatemia
Mulgan	Geoff	Nesta
Mustikainen	Helena	Sitra
Määttä	Seppo	Valtioneuvoston kanslia
Nerg	Päivi	Valtiovarainministeriö
Palola	Antti	STTK
Pantsar	Mari	Sitra
Peljo	Janne	Sitra
Pirttilahti	Arto	Eduskunta
Pokka	Hannele	Ympäristöministeriö
Saario	Heidi	Sitra
Saito	Naoki	Riken
Sarkkinen	Hanna	Eduskunta
Satonen	Arto	Eduskunta
Sillanaukee	Päivi	STM
Soini	Pekka	Business Finland

Sormunen	Kirsi	Directors' Institute of Finland
Susiluoto	Taina	Elinkeinoelämän keskusliitto
Talvitie	Tuija	CMI
Tervahauta	Markku	THL
Tiihonen	Tuula	Sitra
Tuhkanen	Sami	Sitra
Tuori	Sari	Sitra
Urpilainen	Jutta	Eduskunta
Vasara	Antti	VTT
Vataja	Katri	Sitra
Viljanen	Ritva	Vantaan kaupunki
Wijkman	Anders	Climate-KIC, The Club of Rome
Wilenius	Markku	Turun yliopisto

Liite 2. Työpajoihin osallistuneet

Antila	Juha	The Central Organisation of Finnish Trade Unions (SAK)
Anttila	Tapio	Sitra
Grundsten	Henri	Finnish Industry Investment Ltd. (Tesi)
Halme	Kimmo	4FRONT
Heinonen	Veera	Sitra
Hellström	Eeva	Sitra
Hirvola	Päivi	Sitra
Hjelt	Mari	Gaia Group
Jaalivaara	Jorma	Sitra
Jungner	Mikael	Kreab Oy
Keronen	Jouni	Climate Leadership Coalition
Kiesiläinen	Suvi	Sitra
Kosonen	Mikko	Sitra
Kotiranta	Sami	Frisky & Anjoy
Kähö	Tiina	Smart & Clean Foundation
Laine	Paula	Sitra
Lamminkoski	Helka	4FRONT
Lautanala	Mika	Business Finland
Mustikainen	Helena	Sitra
Oosi	Olli	Owal Group
Raivio	Kari	University of Helsinki
Rosemberg	Cristina	Technopolis Group
Ruokanen	Tapani	
Salminen	Vesa	4FRONT
Tiihonen	Tuula	Sitra
Uusikylä	Petri	Frisky & Anjoy
Vataja	Katri	Sitra
Warta	Katharina	Technopolis Group

Liite 3. Avainalueiden tunnuslukuja

Sitran avainalueoimintamallin aikaisten avainalueiden, projektien ja jatkuvan vaikuttavuustyön toteutusvaiheen toteutunut hankerahoitus ja henkilöresurssit 30.4.2019 mennessä. Sitra siirtyi avainalueoimintamalliin 1.4.2012 - taulukko ei käsitä niitä avainalueita, jotka synnytetään keskeytyneistä Sitran ohjelmista avainalueomalliin siirtyessä. Taulukko ei sisällä toimintotason, valmisteluvaiheiden eikä vaikuttavuuden varmistamisen vaiheen lukuja.

Avainalue/projekti	Toteutuksen aloitus	Toteutuksen päättymispvm	Toteutuneet henkilöresurssit per 30.4.2019 (htv)	Toteutuneet hankekulut per 30.4.2019 (1000 €)
Aktiivinen kansalainen - kaikenikäisenä	23/04/2013	30/06/2015	5,4	2336,5
Ecosystem policy	01/09/2016	31/12/2017	0,2	16,1
Edu research (Education for Changing World)	09/03/2015	31/12/2018	0,5	217,1
Hiilineutraali teollisuus	01/01/2014	30/09/2016	13,9	3408,8
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	09/09/2015	31/12/2018	23,3	6373,4
Hyvinvointia tiedosta	26/10/2012	31/12/2015	14,8	4913,2
IHAN® - ihmislähtöinen datatalous	01/02/2018	30/06/2021	16,3	1186,1
Ihminen edellä - valintakokeilut terveyspalveluissa	01/06/2016	30/06/2019	15,0	1411,2
Ilmastoratkaisut – Climate Solutions	01/04/2018	30/06/2020	7,7	820,5
Juhlavuosi & Ratkaisu 100	01/12/2015	31/08/2018	16,8	3594,2
Julkisen sektorin johtaminen	01/02/2017	31/12/2018	12,2	1390,5
Kansallinen ennakointi		jatkuvaa toimintaa		204,9
Kansanvallan peruskorjaus	20/06/2018	30/06/2021	3,7	111,3
Kestävä talouspolitiikka		jatkuvaa toimintaa		1260,3
Kestävän kaivostoiminnan verkosto	01/07/2013	30/06/2015	5,8	488,7
Kiertotalous	01/03/2015	31/10/2019	39,8	10174,4
KulttuuriVOS	01/06/2016	30/04/2018	4,6	414,3
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	26/10/2012	30/06/2015	10,5	1717,9
Resurssiviisas alue	01/01/2013	30/06/2015	12,7	2191,0
Resurssiviisas kansalainen	01/09/2016	31/07/2019	21,9	2673,7
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	01/01/2014	31/12/2017	17,0	2922,5
Teolliset symbioosit	26/10/2012	31/12/2014	9,5	1097,6
Tieto päätöksenteossa	01/01/2017	31/03/2019	2,9	190,0
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	26/10/2012	30/06/2015	8,0	1150,2
Työelämän järjestöjen Round Table	15/02/2018	31/12/2019	1,1	25,2
Työelämän taitekohdat	01/03/2015	31/08/2017	10,0	1079,2
Vaikuttavuusinvestoiminen	01/05/2014	31/12/2017	14,2	1083,7
Vaikuttavuusinvestoimisen tuki	01/01/2018	31/12/2019	8,3	192,2
Visio: Seuraava Erä ja Erätauko	12/01/2016	31/03/2019	4,2	1026,3
World Circular Economy Forum WCEF	01/02/2018	30/06/2021		457,4

Liite 4. Yhteenveto Sitran viestinnästä tehdyistä tutkimuksista

Sidosryhmätutkimus 2015 sekä tarkastelu aiemmista vastaavista tutkimuksista vuosilta 2011–2014⁸⁷

- Vuosina 2011–2015 Sitran tunnettuus kasvoi maltillisesti. Esim. Sitran hyvin tai melko hyvin tunteneiden osuus vaihteli tutkimukseen osallistuneiden kesken vuosittain 31–40 % välillä. Sidosryhmissä esiintyi epätietoisuutta Sitran toiminnan tavoitteista ja roolista sekä Sitran perustehtävästä.
- Sitraan liitetyt mielikuvat muuttuivat positiivisemmiksi vuodesta 2011 vuoteen 2015 mentäessä. Vastaajien nimeämien Sitraan liitettyjen positiivisten seikkojen osuus nousi vuoden 2011 tasosta 27 %-yksikköä (v. 2011 31 % vs. v.2015 58 %)
- Mitä enemmän sidosryhmät olivat tekemisissä Sitran kanssa, sitä positiivisemmän mainearvion he antoivat Sitrasta.
- Vuonna 2015 sidosryhmät mielsivät Sitran dynaamiseksi ja innovatiiviseksi edelläkävijäksi. Sitra koettiin riippumattomaksi asiantuntijaksi sekä tuloksellisen yhteistyön kehittäjäksi. Sitran vahvuus oli sidosryhmien mukaan visionäärinen edelläkävijäisyys sekä yhteiskunnallinen rooli muutostarpeiden näkijänä sekä kokeiluhankkeiden toteuttajana.
- Osa sidosryhmistä, kuten ammattijärjestöjen edustajat, tunnistivat mahdollisuuden, että Sitra saatetaan kokea ”elitistisenä” organisaationa, ei koko Suomen asiantuntijaorganisaationa.
- Eniten kehitettävää Sitran toiminnassa koettiin olevan hankkeiden jalkauttamisessa ja toiminnan selkeydessä. Viestinnällisen haasteen aiheuttaa alhaisen tunnettuuden lisäksi mm. hankkeiden pirstaleisuus/moninaisuus.
- Sitran viestintä kehittyi positiiviseen suuntaan tarkasteluajanjaksolla 2011–2015. Viestinnän koettiin vahvistavan kuvaa Sitrasta; Sitran toiminnasta saa helposti tietoa ja Sitra näkyy julkisessa keskustelussa yhä vahvemmin. Eniten haasteita koettiin olevan digitaalisen viestinnän edelläkävijyydessä; Sitraa ei mielletä vahvaksi digitaalisen viestinnän edelläkävijäksi.
- Viestintä nähtiin yhdeksi keskeiseksi kehittämisalueeksi Sitran toiminnassa, niin vuoden 2013 kuin 2015 toteutetun sidosryhmätutkimuksen mukaan. Tunnistettuja TOP3 kehittämisalueita v. 2015 olivat pitkäjänteisyys, jalkauttaminen ja jatkuvuus / viestintä / verkostot ja yhteistyö

⁸⁷ Sitran sidosryhmätutkimus 2015. Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy

Sitran maine- ja tunnettuuskysely 2016⁸⁸

- Sitran tunnettuus kansalaisten keskuudessa on ohutta: 57 % tunnistaa Sitran, mutta 43 % vastaajista ei tunne Sitraa lainkaan.
- Nuorimmat ikäryhmät (alle 34-vuotiaat) tuntevat Sitran merkittävästi heikommin kuin vanhemmat ikäryhmät (18–24-vuotiaista Sitraa ei tunne lainkaan 88% kun 55–64-vuotiaista vastaava prosenttiosuus on 25 %)
- Sitraan liitetään lähinnä sanat juhlarahasto/rahasto tai rahoitus/avustus. Rahoittajan roolia lukuun ottamatta Sitran toimintaa ei tunneta.
- Sitran tunteminen perustuu lähinnä median välittämiin tietoihin ja uutisiin Sitrasta.

Juhlavuoden 2017 viestinnän sisäinen arviointi

- Juhlavuoden viestintä onnistui Sitran oman arvioinnin mukaan hyvin.
- Sitran tunnettuus kansalaisrajoissa kasvoi vahvasti, mistä kertoo alkuvuodesta 2018 toteutettu mainetutkimus.
- Esimerkiksi lasten ja nuorten kohderyhmä tavoitettiin kohderyhmien omissa kanavissa, esim. tubettajia hyödyntämällä sekä Heurekassa toteutetun 7 sisarusta tulevaisuudesta -näyttelyn avulla.
- Nuorten aikuisten ryhmä tavoitettiin aiempaa paremmin, sillä mainetutkimuksen mukaan Sitraa tuntemattomien osuus oli vähentynyt voimakkaasti 18–24-vuotiaiden ja 25–34-vuotiaiden keskuudessa.
- Kiinnostus Sitran toimintaa kohtaan on vahvistunut, mistä kertoo mm. yhteistyö- ja vierailupyynnöt.⁸⁹

⁸⁸ Sitran maine- ja tunnettuuskysely 2016. IROnetpaneeli, toteutusajankohta 07/2016

⁸⁹ Suomi 100 – Sitra 50 Juhlavuosisuorituksen katsaus. Esitys Sitran hallintoneuvostolle. Päivi Hirvola 15.6.2018

Mainetutkimus 2018⁹⁰

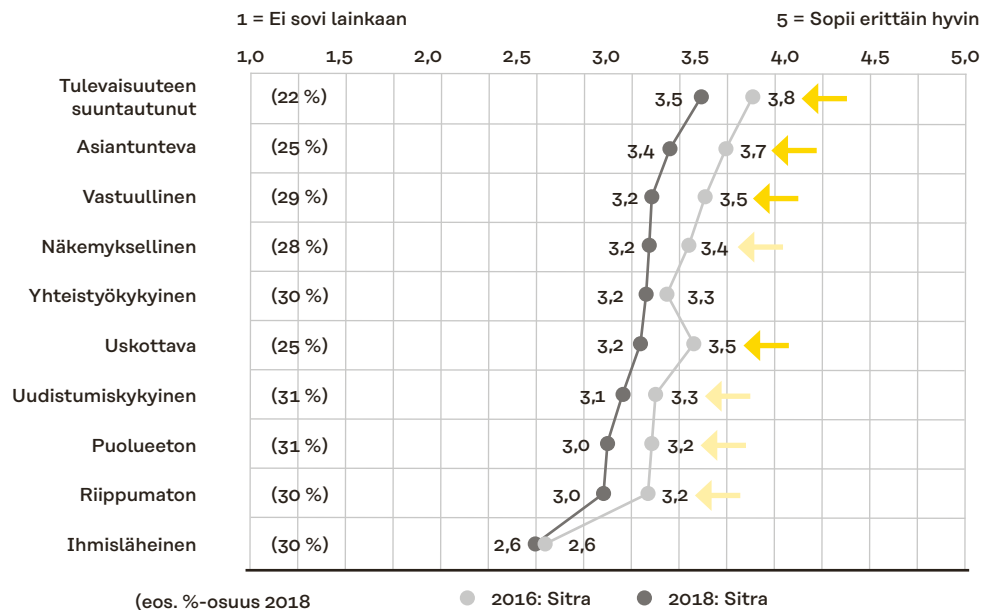
- Sitran kokonaistunnettuus lisääntyi 7 %-yksikköä vuoden 2016 tasosta.
- Sitraa tuntemattomien osuus vähentyi voimakkaasti erityisesti 18–24 – vuotiaiden (88 % vs. 35 %) ja 25–34 – vuotiaiden (69 % vs. 52 %) keskuudessa.
- Yleisimmät Sitraan liitettävät tekijät ovat tulevaisuuteen suuntautuminen ja asiantuntevuus. Mainetekijöissä on kuitenkin laskua vuoteen 2016 verrattuna. Arvioitaessa Sitraa tiettyjen ominaisuuksien mukaan, vuoden 2018 tulokset ovat hiukan heikompia kuin vuoden 2016 vastaavat. Eniten heikentyneet ovat arviot Sitran tulevaisuuteen suuntautumisesta, asiantuntevuudesta, vastuullisuudesta sekä uskottavuudesta. Kuitenkin muihin organisaatioihin verrattuna Sitran saamat arviot ovat varsin hyviä tarkasteltaessa kuutta keskeisestä ominaisuutta (Vastuullinen, Näkemyksellinen, Yhteistyökykyinen, Uskottava, Rohkea uudistaja, Ihmisläheinen).
- Tutkimuksen mukaan media tavoitti kohderyhmiä aiempaa paremmin; 81 % Sitran vähintään nimeltä tuntevista vastaajista on kuullut Sitrasta median välityksellä. Vastaava prosenttiosuus kesällä 2016 toteutetussa mainetutkimuksessa oli 54 %.

Sitraan sopivat ominaisuudet. Vertailu vuosien 2016 ja 2018 mainetutkimuksien välillä

Miten hyvin seuraavat ominaisuudet sopivat Sitraan?

Sitran vähintään nimeltä tuntevat 2018 (n = 673)

Sitran vähintään nimeltä tuntevat 2016 (n = 571)



⁹⁰ Henkilöstöinfo 4.4.2018. Sitran mainetutkimus 2018. Kantar TNS, toteutusajankohta 03/2018

Sitran vaikuttavuusarviointien viestintään liittyvät havainnot.

	Viestintätoimet ja kohderyhmät	Viestinnän tuloksia	Viestintään kohdistuvia suosituksia
Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti	<p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty mm. julkaisujen ja tapahtumien avulla.</p> <p>Viestintätoimet ovat kohdistuneet erityisesti julkiselle sektorille (kunnat) ja yrityksiin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Viestintätoimet ovat edistäneet sidosryhmien välistä keskustelua ja tietoutta hyvinvointivaikutuksista sekä uusista palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksista. Sitran on keskustelun herättäjä, onnistuen siinä ajoittain laaja-alaisesti. Sitran rooli nähdään hyvinvointikeskustelun ylläpitäjänä ja toisinaajattelijana sekä yhteisen näkemyksen edistäjänä, missä huomioidaan kansainvälisten tutkimustulosten hyödyntäminen. -> Rooli tutkimustiedon ja teorioiden kiteyttämisessä sekä yhteiskunnallisen keskustelun avaamisessa. Viestintä ja julkaisujen saama näkyvyys on edistänyt Sitran poliittista vaikuttamista ja arvovaltaa. Avainalue on poikanut runsaasti puhujapyyntöjä ja aihe on levinnyt hyvinvointiyrityksissä. Mediakeskustelu on jäänyt kuitenkin toivottua pienemmäksi ja asenteisiin pyritään vaikuttamaan jatkossa vahvemmin (viestintäkampanja ja yritysten herättely). Hyvinvointipolitiikan alueella Sitran viestintä ei herätä debattia tai tarjoa vaihtoehtoja. Viestintä ei puhuttele perinteisiä kuntapoliitikkoja tai kansalaisia. 	<ul style="list-style-type: none"> Sitran tulisi jatkossakin olla rohkea keskustelun avaaja ja hyvinvointikeskustelun toisinaajattelijana – keskustelun ylläpitäjä ja tutkimuksesta viestijä. Uusien paradigmojen esiin tuominen ja niiden herättämä kritiikki esim. niiden korkealentoisuudesta vie keskustelua eteenpäin. Tulevaisuudessa Sitran tulisi panostaa selvitystiedon kokoamiseen ja tiedon jakamiseen; tavoitteena helposti lähestyttävät ja hyödynnettävät selvitykset yhdistettynä tulosten levittämisen prosesseihin (esimerkiksi työpajasarjat, tulosten jalkauttaminen yhdessä asiantuntijoille). Tiedon ja keskustelun jalkauttaminen arjen pienten valintojen tasolle. 'Ystävällinen painostus' sekä useampien kanavien käyttö vahvistaisivat Sitran kumppanuusyhteistyötä ja toiminnan vaikuttavuutta valtionhallinnon toimijoiden kanssa.

	Viestintätoimet ja kohderyhmät	Viestinnän tuloksia	Viestintään kohdistuvia suosituksia
Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi	<p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty mm. seuraavin keinoin: tapahtumat (kilpailut), kokeilut, medianäkyvyys (sis. sosiaalinen media), keskustelujen fasilitointi, selvitykset ja muut julkaisut.</p> <p>Avainalueiden viestintätoimet ovat kohdistuneet julkiseen, yksityiseen kuin kolmanteen sektoriin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Viestintätoimet ovat tarjonneet sidosryhmäkeskusteluun uusia teemoja ja käsitteitä sekä ennakointitietoa. Sitra toimii 'katalysaattorina' muutosalurina sekä erilaisten näkökulmien esiin nostajana ja uusien aloitteiden edistäjänä. Vaikuttamalla yhteiskunnalliseen keskusteluun laaja-alaisesti, Sitra on tukenut uudenlaisten yhteiskunnan hyvinvointiongelmia ratkaisevien rahoitusmallien tarpeen ja potentiaalin tunnistamista. Sitralla on keskeinen rooli esim. vaikuttavuusinvestointi-toimintamallin tuomisessa ja levittämisessä. Sitrassa toiminta kestävä hyvinvointi ja kiertotalous avainalueilla on vaikuttanut yhteiskunnalliseen keskusteluun ja mediaan esim. kansainvälisen kiertotalouden foorumin tuoman näkyvyyden kautta. Runsasta mediahuomiota on kohdistunut kiertotalouden tiekarttaan (kansalaisraportti + poliittinen keskustelu). Kiertotalous ja perustulokokeilu ovat teemoja, joissa Sitra on saavuttanut kansainvälistä näkyvyyttä. Viestinnän haasteena on kokonaisuuden näyttäytyminen hajanaisena ja sidosryhmien kiinnittyminen pikemminkin yksittäisiin projekteihin kuin laajempiin kokonaisuuksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisuuden hahmottaminen, sen läpinäkyväksi tekeminen ja sen viestintä ovat erityisen perusteltua siksi, että Sitran toiminnan vaikutukset syntyvät systemaattisesti eri avainalueiden ja niihin liittyneiden toimijoiden yhteistyönä ja muiden toimijoiden toiminnan kautta. Yksi Sitran keskeisistä vaikutusmekanismeista on jatkossakin yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen. Sitra keskustelun avaajana ja ennakointitiedon tuottajana voi toimia vapaammin ja kokeilevämmin kuin muut innovaatiopolitiikan toimijat. Sitra toimii fasilitaattorina ja törmäyttäjänä ekosysteemin toimijoille, mutta siltä toivotaan aiempaa tiiviimpää vuorovaikutusta ja avoimuutta eri hankkeiden ja teemojen valmistelussa sekä exitien suunnittelussa.
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimuotoiseen maailmaan	<p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty mm. seuraavin keinoin: julkaisut, sosiaalinen media, verkkoviestintä ja -työkalut, video, tapahtumat, näyttely, keskustelukonseptit.</p> <p>Viestintätoimet ovat kohdistuneet niin kansalaisiin, asiantuntijoihin kuin päätöksentekijöihin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sitra on edistänyt keskustelua yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä sekä tarjonnut siihen dialogisia menetelmiä (esim. Erätauko-projekti), ja ratkaisuesimerkkejä. Sitra on toimillaan aktivoinut yhteiskunnalliseen keskusteluun toimijoita, jotka eivät ole siihen aiemmin osallistuneet. Sitrassa viestintä koetaan puhuttelevaksi, tehokkaaksi, helppotajuisiksi ja muutamissa hankkeissa monikanavaisiksi. Sovellettavuus-/kokemusviestintä on todettu keskeiseksi vaikuttavuuden luomisen keinoksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Sitrassa tulee jatkossakin toimia aktiivisena yhteiskunnallisten visioiden merkityksen puolestapuhujana ja edistää eri toimijoiden keskusteluyhteyttä sekä yhteisen tulevaisuuden kuvan muodostumista. Osaaminen osa-alueella Sitra tulee edelleen vahvistaa rooliaan ruohonjuuritason kokeilutoiminnan jäsentäjänä ja levittäjänä. Elinikäisen oppimisen osalta tulee yhteiskunnallisen tason keskusteluille on selkeä. Sitrassa tulee jatkossa toimia uudenlaisten kehittämismenetelmien jäsentäjänä ja levittäjänä yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien edistämiseksi. Sovellettavuus-/kokemusviestinnän esiin nostaminen sekä henkilökohtaisella että menetelmällä hyödyntävien organisaatioiden tasolla on keskeistä jatkossakin. Sosiaalisen median käyttöä (eri some-kanavat) osallistamisen ja aktivoimisen keinona tulee hyödyntää jatkossakin.

Viestintätoimet ja kohderyhmät	Viestinnän tuloksia	Viestintään kohdistuvia suosituksia
<p>Maapallon kanto-kykyyn sopeudutaan</p> <p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty mm. julkaisujen, selvitysten tapahtumien, viestintäkampanjoiden, ideakilpailujen ja kokeilujen avulla.</p> <p>Kohderyhminä ovat olleet poliittiset päättäjät ja julkinen sektori (erityisesti valtionhallinto ja kunnat), tutkimustahot, yritykset, järjestöt, media ja koko kansalaisyhteiskunta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sitran pääasiallinen vaikuttavuuden mekanismi on herättäminen. Sitra saa viestinsä läpi mediassa, ja viestintää tukee suora keskusteluyhteys päätöksentekijöiden kanssa sekä laajat verkostot yhteiskunnan eri toimijoihin. Sitran rooli erityisesti kiertotalouteen ja ilmastomuutokseen liittyvän keskustelun avaajana ja ylläpitäjä on ollut merkittävä. Maapallon kantokykyyn sopeutumisen vaikuttavuustavoitteessa Sitran toiminta on ollut huomattavan kansainvälistä. Sitra toimii Suomen edustajana kansainvälisissä keskusteluissa ja se on kasvattanut kansainvälistä mainettaan erityisesti kiertotalouden teemassa. Sitran selvitysten saama kansainvälinen tunnustus sekä tulosten menestyksessä viestintä päätöksentekijöille niin kansallisesti kuin kansainvälisesti on osoitus onnistuneesta viestinnästä. Sitra pystyy nostamaan esiin katveeseen jääneitä teemoja sekä ”törmäyttämään” julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Neutraalina toimijana Sitralle on muita paremmat edellytykset onnistuneeseen sidosryhmävuorovaikutukseen. Sitran vahva panostus kansalaisvaikuttamiseen (esim. Elämäntapatesti) on saanut paljon näkyvyyttä ja tukee päätöksentekoon vaikuttamista. Sitran viestintä on luonteeltaan positiivista ja ratkaisukeskeistä. Viestintätoiminnalla on erittäin merkittävä rooli kokeilujen tulosten jakamisessa, mutta samalla tulee huomioida Sitran rajalliset mahdollisuudet varmistaa kokeilujen hyötyjen leviäminen. Yritysten tavoittaminen (selvitykset jne.) on osittain haasteellista. Sitran näkyvyys yrityksiin on ajoittain riippuvaista sattumasta ja Sitraa seuraavien ja välittävien toimijoiden, esimerkiksi etujärjestöjen, aktiivisuudesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Sitran roolia keskustelun herättäjänä on ylläpidettävä; riippumattomana toimijana Sitran tulee nostaa esiin vaikeita asioita päätöksentekijöiden pöydälle ennakoivasti ja rohkeasti. Sekä hyödyntää hyvää medianäkyvyyttään entistä rohkeammilla nostoilla. Sitran tulee edistää tutkimustiedon levittämisestä viestinnän keinoin tulevaisuudessa. Tätä tukee Sitran kokoaman tiedon yleinen arvostaminen, Sitran sidosryhmäkattavuus sekä organisaation mediajulkisuus. Sitran tulee jatkaa laadukkaan tiedon tuottamista, jalostamista ja jakamista päättäjille. Sekä kansalaisiin että yrityksiin kohdistuvaa viestintää tulisi edelleen kehittää: esim. uusien energiaratkaisujen osalta Sitra voisi vahvemmin tavoittaa laajaa yleisöä sekä tukea samalla ko. markkinoilla toimivien yritysten viestintää kuluttajille. Kansalaisviestinnän vaikuttavuudessa tulee huomioida, että systeemisen muutoksen aikaansaamista ei voi sälyttää vain valvutuneille kansalaisille. Lisääntynyt tietoisuus tulee kääntää sekä konkreettisiksi arjen toimenpiteiksi että poliittisen päätöksenteon todelliseksi vaikuttajaksi. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa kokeiluista saatujen hyötyjen ja tulosten leviäminen

Viestintätoimet ja kohderyhmät	Viestinnän tuloksia	Viestintään kohdistuvia suosituksia
<p>Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi</p>	<p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty mm. julkaisujen, tapahtumien, digitaalisten demokratiatyökalujen, asiantuntija- ja kansalaiskeskustelujen ja sosiaalisen median avulla.</p> <p>Avainalueiden toimet ovat kohdistuneet niin julkiseen, yksityiseen kuin kolmannen sektorin kansallisella tasolla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuuden lisääminen: Sitran tulisi nykyistä enemmän avata oman toimintansa lähtökohtia (lähtökohdat uusiin avauksiin ja viitekehyksiin, ml. mahdolliset arvölähtökohdat ja ristiriitaisuudet). • Sitran tulisi jatkossa raportoida nykyistä konkreettisesti vaikuttavuustavoitteen tuloksia ja vaikutuksia sekä avata näiden aikaansaamiseksi käytettyjä resursseja. Läpinäkyvyys edistää toimintatapojen ja -mallien omaksumista, Sitran aloittaman työn jatkumista. • Kokeilutoiminnan onnistumisista ja epäonnistumisista nykyistä näkyvämpi viestiminen lisääisi luottamuksen vahvistamista ko. työtapaa ja toimijoita kohtaan.

	Viestintätoimet ja kohderyhmät	Viestinnän tuloksia	Viestintään kohdistuvia suosituksia
<p>Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdollisuudet kehityssuunnat hyvin</p>	<p>Vaikuttavuustavoitetta on edistetty erityisesti tiedon jakamisen avulla: selvitykset, asiantuntijapuheenvuorot, tapahtumat, pelikortit ja sosiaalinen media.</p> <p>Avainalueiden toimet ovat kohdistuneet julkiseen, yksityiseen kuin kolmanteen sektoriin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tavoiteltua vaikuttavuutta ovat edistäneet Sitran asema neutraalina ja uskottavana tahona sekä organisaation tunnettuus, näkyvyys ja brändi. Sitran viestintä on koettu tehokkaaksi ja vahvaksi painopistealueeksi. Sitra on keskeinen yhteiskunnallisen keskustelun herättäjä ilmiökohtaisessa tulevaisuuden jäsentämisessä. Tämä rooli erittäin tärkeä ja Sitra on siinä onnistunut kiittävästi. Sitra osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja syventää sitä. Keskusteluvausten jälkeen toimien kantaminen käytäntöön asti kuitenkin ontuu. Sitran rooli korostuu erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa. Sitra on keskeisin tulevaisuustiedon tuottaja (tulevaisuustalo, joka tuo keskusteluun vaihtoehtoiset tulevaisuudet ja kehityssuunnat). Sitran Tulevaisuusbarometrin mukaan vain hyvin harva tunnistaa Sitran merkittäväksi tulevaisuusviestijäksi, mutta haasteena on ylipäätänsä organisaatioiden heikko tunnistaminen. Vaikuttavuus tapahtuu enemmän asiantuntijaviestinnän kautta. Ennakointitehtävässä Sitra on tuottanut korkeatasoista tietoa ja tehnyt tiedon tulkintaa, mutta haasteena on tiedon heikko leviäminen laajasti yksilöiden ja organisaatioiden käyttöön. Onko toimijapiiri liian pieni? Media-analyysin perusteella Sitra on selkeästi ratkaisukeskeinen keskustelija ja vaikuttaja. Some-keskustelussa vaikuttajan roolin rinnalla korostuu "vaatijan" rooli erityisesti kiertotaloudessa ja ympäristökysymyksissä. 	<ul style="list-style-type: none"> Sitran tulee ylläpitää ja ottaa vahvempi rooli kansainvälisissä verkostoissa ja niiden hyödyntämisessä (toiminta ja verkottaminen) vaikuttavuuden edistämiseksi. Sitran tieto on ylätasoisista ja hyödyntäminen tuo haasteita osalle sidosryhmätoimijoita. Tulevaisuuspuheen puhuttelevuudessa, orientaatioissa ja käytetyssä kielessä tulee kohderyhmä(t) ottaa paremmin huomioon. Resurssien ja panostuksien kohdistaminen enemmän tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen (fasilitointi, mahdollistava rooli, kouluttaminen)? Viestinnän selkiyttämistä tarvitaan; erityisesti Sitran avauksien ja projektien exit-strategia on epäselvä. Sitran tulee huomioida sanoman mahdollinen keskittyminen metropolialueen kysymyksiin ja eliitti-/asian-tuntijapiireihin: alueiden eriarvoistuminen? Mielikuva Sitrasta elitistisenä toimijana? Tiedon organisoimiseen tulee kiinnittää huomioita, sillä Sitran raporttien ja aineistojen viidakosta ei haluttua tietoa löydy helposti.

Esimerkki 1*VIESTINNÄLLISESTI MERKITTÄVÄ JUHLAVUOSI 2017*

Sitran 50-vuotisjuhlavuonna 2017 viestinnän tavoitteena oli vahvistaa Sitran tunnettuutta ja roolia tulevaisuusorganisaationa sekä edistää sidosryhmien laajentamista osana Sitran vuoden 2015 vaikuttavuustavoitteiden mukaista viestintä uudistusta.

Juhlavuosi pyrki vastaamaan edellisvuoden mainetutkimuksen tulokseen, jonka mukaan Sitran tunnettuus oli heikko. Organisaation tunnettuus kansalaisten keskuudessa oli haasteellinen; 43 % vastaajista ei tuntenut Sitraa lainkaan, ja organisaation rooliin yhdistettiin lähinnä rahoittajana toimiminen. Juhlavuoden erityiskohderyhmiksi valikoituivat perinteisen eliitin ulkopuoliset muutoksentekijät sekä tulevaisuuden päätöksentekijät eli lapset ja nuoret – nämäkin osin mainetutkimuksen perusteella, mutta myös Sitran aiemmin asetettujen juhlavuositavoitteiden kautta.⁹¹

Keskeisiä juhlavuoden viestinnällisiä toimia olivat

- Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -näyttely Heurekassa, sekä kiertue, joka järjestettiin usealla eri paikkakunnalla kooten erityisesti nuoria kohderyhmiä (Oulu, Turku, Joensuu, Jyväskylä, Pori, Helsinki ja Inari)
- Twiittejä tulevaisuuteen Rovaniemellä/Oulussa/Kuopiossa -tapahtumasarja
- Ratkaisu 100 -haastekilpailu
- Megatrendityö oppilaitoksissa
- Kestävän koulutuksen kehittäjät -ohjelma
- Runsas uutis- ja tapahtumatarjonta
- Brändi/visuaalisuus uudistuksen toimeenpano
- Uudistunut sitra.fi -verkkosivusto
- Yhtenäinen viestintälinjaus ja toteutus (Sitra on suomalaisten tulevaisuustalo. Tulevaisuus tehdään yhdessä).⁹²

Sitran juhlavuosi tarjosi laaja-alaisen muutosmahdollisuuden, minkä organisaatio hyödynsi ainakin vuonna 2018 toteutetun mainetutkimuksen valossa. Mainetutkimuksen mukaan Sitran tunnettuus kansalaisrajapinnassa kasvoi vahvasti juhlavuoden seurauksena. Lisäksi juhlavuoden viestintä koettiin sitralaisten keskuudessa onnistuneena sekä viestinnän aktiivisuutta ja näkyvyyttä edistävänä.

⁹¹ Suomi 100 – Sitra 50 Juhlavuosisprojektin katsaus. Esitys Sitran hallintoneuvostolle. Päivi Hirvola 15.6.2018

⁹² Sitran mainetutkimus 2018. Esitys Sitran hallitukselle. Veera Heinonen 23.5.2018

Liite 5. Johdon kommentit arvioinnin suosituksiin

Suositus 1.

Sitran tulee edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja yhä aktiivisemmin hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä.

Suositus tukee hyvin Sitran v. 2018 päivitettyä linjausta kansainvälisestä toiminnasta. Toimintamme lähtökohtana on globaali perspektiivi ja relevantti kansainvälinen verkostoituminen. Toimintaa on viime vuosina kehitetty voimakkaasti tähän suuntaan, esimerkiksi Kiertotalouden, Ihmislähtöisen datatalouden ja Kansanvallan peruskorjauksen avainalueissa on vahva kansainvälinen ulottuvuus. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää laajaa kansainvälistä yhteistyötä ja kaikessa tulevaisuustyössämme on löydettävä parhaat tavat sen toteuttamiseksi. Toiminnan kansainvälisyyttä on aina tärkeä arvioida suhteessa Sitralain asettamiin tavoitteisiin ja puitteisiin, toiminnan resursseihin ja kohdentumiseen sekä hyötyyn Suomelle. Kansainvälinen yhteistyö vaatii erityisen selkeitä tavoitteita, osaamista, hyviä kumppanuuksia ja kustannustietoisuutta.

Suositus 2.

Sitralla tulee olla nykyistä laajempi kontaktipinta ja yhteistyö eduskuntaan. Sitralla tulee olla oma, yhteisesti sovittu vuosittainen työsuunnitelma eduskunnan suuntaan.

Eduskunta Sitran omistajana on Sitran tärkein yhteistyötaho. Erilaista yhteistyötä eduskunnan suuntaan on jo huomattavasti enemmän suhteessa aiempiin vuosiin, esimerkkinä asiantuntijakuulemiset

valiokunnissa, ennakointiyhteistyö tulevaisuusvaliokunnan kanssa ja Kansanvallan peruskorjaus –avainalueen hankkeet eduskuntatyön kehittämiseksi. Jos/kun Sitran hallintoneuvoston asema muuttuu nykyisestä Sitra-lain muutoksen yhteydessä, olisi tarkoituksenmukaista järjestää hallintoneuvoston, hallituksen ja toimivan johdon yhteinen työpaja roolien ja käytäntöjen määrittelemiseksi.

Suositus 3.

sisällöllinen riippumattomuus tulee säilyttää. Riippumattomuus on kriittinen tekijä Sitran kyvyllä toimia yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset (asiapitoisuus, avoimuus, objektiivisuus, tasapuolisuus, jne.) täyttyvät ja säilyvät.

Sitran sisällöllinen riippumattomuus perustuu strategiaohjautuvuudelle: Sitran toiminta ohjaa visio Hyvinvoinnin seuraavasta erästä sekä strategia. Olemme myös pyrkineet tekemään ymmärrettäväksi eri tahoille taloudellisen riippumattomuuden merkityksen tulevaisuustalon toiminnalle.

Riippumattomuus on elinehto Sitran toiminnalle, mikä on arvioinnissa hyvin ymmärretty. Olemme panostaneet Sitran riippumattomuuden perusedellytyksiin, esimerkiksi hallintoneuvoston epämuodollisilla perehdytystilaisuuksilla ja iltakouluilla. Jatkossa toivottavasti myös oikeudellinen viitekehys antaa aikaisempaa paremmat edellytykset (oma hallintoneuvosto) riippumattomuuden säilyttämiseksi.

Suositus 4.

Sitran tulee huomioida teemojensa tarkastelussa nykyistä enemmän myös arvonäkökulmia kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, sosiaalinen eheys ja demokratia.

Suositus tukee hyvin Sitran visiota hyvinvoinnin seuraavasta erästä. Sen lähtökohtana ovat pohjoismaiset arvot ja ihanteet, joita myös vaikuttavuustyössämme pyrimme edistämään. Luonnollisesti parantamisen varaa edelleen on. Pohjoismaisen hyvinvointimallin haasteet suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön voivat aiheuttaa sen, että arvonäkökulmiin liittyviä kysymyksiä nousee yhä enemmän myös Sitran agendalle. Myös Kansanvallan peruskorjaus -avainalue on toimenpide tähän.

Suositus 5.

Sitran tulee jatkossakin pyrkiä monipuolisesti, konkreettisesti ja pitkäjänteisesti (think-connect-do) edistämään vaikuttavuustavoitteitaan, mm. kokoamalla eri toimijoita yhteen, tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä uusia toimintamalleja.

Sitra edistää systeemisiä muutoksia, joiden aikaansaaminen edellyttää useiden erilaisten vaikuttavuuden keinojen samanaikaista hyödyntämistä. Suositus huomioi hyvin Sitran toimintatapojen moninaisuuden ja yhteistyön merkityksen.

Suositus 6.

Sitran tulee enemmän korostaa tehokkuutta ja kustannustietoisuutta omassa toiminnassaan.

Sitra on viime vuosina kehittänyt prosesseja ja toimintatapoja entistä kustannustehokkaammiksi sekä lisännyt kustannustietoisuutta niin projektien hallinnassa kuin hallinnossa, esimerkiksi hankinta- ja tapah-

tumalinjauksissa, ja avannut omaa tekemistään proaktiivisesti. Tehokkuuteen ja kustannustietoisuuteen tullaan panostamaan myös jatkossa. Pidämme tärkeänä, että tämä näkyy yhä selkeämmin myös ulospäin.

Suositus 7.

Sitran tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun, sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään.

Hankkeissa kehitettyjen toimintatapojen jatkuvuus ja näkyminen kansalaisten arjessa on Sitran vaikuttavuuden ydintekijä, mihin on kiinnitetty huomioita ja johon tullaan jatkossa panostamaan yhä enemmän. Sidosryhmätyö on tässä merkittävässä roolissa ja sitä tukevia käytäntöjä kehitämme myös jatkossa. Tulemme seuraamaan irtautumiamme ja parantamaan valmiutta tehdä vahvistavia toimenpiteitä Sitrasta jo irtautuneissa hankkeissa.

Suositus 8.

Sitran tulee systemaattisemmin jalkauttaa vaikuttavuustavoitteensa omille avainalueilleen ja projekteihin. Sitran tulee myös selkeämmin viestiä tavoitteistaan ja niihin liittyvistä valinnoista ja vaikutuksista.

Olemme viime vuosina kehittäneet sekä vaikuttavuusohjausta että vaikuttavuuden arviointia, mutta kehittämistä tulee edelleen jatkaa. Pyrimme tässä edelläkävijyyteen tunnistamalla ja ottamalla käyttöön tulevaisuusorganisaatiolle tarkoituksenmukaiset hyvät käytännöt ja työkalut, joiden avulla yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan johtaa ja seurata visiosta konkreettisiin hankkeisiin.

Kannattamme suositusta viestiä entistä selkeämmin Sitran strategia, tehdyt valinnat ja niiden taustalla olevat perusteet yhteistyökumppaneillemme ja sidosryhmille, ja siten tehdä myös ulospäin näkyväksi Sitran strategiaohjautuvuus.

Suositus 9.

Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä osaamisen kumuloitumisen varmistamiseksi Sitran tulee parantaa sisäistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa sekä vahvistaa osaamisen leviämistä avainalueidensa välillä.

Tämä haaste on Sitrassa tunnistettu jo aiemmin ja se on yhteinen kaikille asiantuntijaorganisaatioille. Osaamisen kehittäminen on yksi keskeinen henkilöstöjohtamisen tavoite Sitran syksyllä 2018 päivitetystä henkilöstöstrategiassa. Tavoitteen edistämiseksi pyrimme ottamaan käyttöön systemaattisia tapoja kehittää ja kerryttää osaamista organisaatioomme sekä vahvistamaan sisäistä yhteistyötä ja johtamiskäytäntöjä.

Suositus 10.

Sitran tulee "avoimen innovaation hengessä" varmistaa paras mahdollinen osaaminen teemoihinsa hyödyntämällä yhä monipuolisemmin oman organisaation ulkopuolella olevaa osaamista.

Parhaan sisäisen ja ulkoisen osaamisen varmistaminen on Sitran vaikuttavuuden edellytys. Hankkeissamme on tapauskohtaisesti punnittava tarkoituksenmukaiset tavat osaamisen varmistamiseksi, milloin osaamista tulee hankkia ulkopuolisilta toimijoilta ja missä asioissa on tarve kasvattaa Sitran omaa osaamista. Tämän tulee tapahtua Sitraa sitovan hankintasääntelyn puitteissa. Toimiva sidosryhmäyhteistyö, jonka lähtökohdat olemme määritelleet keväällä 2019 hyväksytyssä sidosryhmästrategiassa, on osaamisen hyödyntämisen ytimessä.

Lähteet

Abelson. D. E. (2018). *Do Think Tanks Matter?*, Third Edition: Assessing the Impact of Public Policy Institutes. Montreal: McGill-Queen's University Press.

Antikainen, J., Valtakari, M., Nyman, J. (2019). Tulevaisuuksien tekijä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin. Sitran selvityksiä 156.

Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P. & Vataja, K. (2019) Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden. Sitran selvityksiä 147.

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.

Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J., Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S., (2017). Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja – Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi-vaikuttavuustavoitteen arviointi, Sitran selvityksiä 127, Sitra 2017.

Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O., Mikkola, J., (2019). Herättäjä ja ratkaisujen edistäjä – Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan, Sitran selvityksiä 152, Sitra 2019.

McGann. J. G. (2019). *Global Go To Think Tanks Index Report 2018*. Philadelphia: Think Tanks and Civil Societies Program, University of Pennsylvania.

Niblett, R. (2018). Rediscovering a sense of purpose: the challenge for western think-tanks. *International Affairs* 94: 6 (2018) 1409–1430; doi: 10.1093/ia/iiy199.

Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J., (2018). Hyvinvoinnin vauhdittaja – Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti-vaikuttavuustavoitteen arviointi, Sitran selvityksiä 126, Sitra 2017.

Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., (2018). Tulevaisuusnäkömien ja oppimisen mahdollistaja – Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan, Sitran selvityksiä 137, Sitra 2018.

Stone. D., Denham. A. & Garnett. M. eds. (1998). *Think Tanks Across Nations: A Comparative approach*. Manchester: Manchester University Press.

Struyk D. (2018). Greater Policy Impact: Stronger Post-project engagement. Luettu.

Struyk. D. (2015). Improving Think Tank Management. Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders. Washington: Results for Development Institute.

Struyk. D. (2006). Improving Think Tank Management. Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders. Washington: Results for Development Institute.

Telgarsky. J. P. (2015). Accountability and Sustainability. Teoksessa: Struyk. D. (2015). Improving Think Tank Management. Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders. Washington: Results for Development Institute. S.

Uusikylä, P., Kotiranta, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., Stenfors, S., (2019). Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija – Sitran Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi-vaikuttavuus-tavoitteen arviointi, Sitran selvityksiä 155, Sitra 2019.

MDI Public, TNS Kantar, Meedius International, Suomessa tunnetaan tulevaisuuden kehityssuunnat hyvin, Sitran selvityksiä, 2019.

Kantar, KPMG, Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio, Sitran selvityksiä, Sitra 2018.

Parlamentaarisen Sitra-työryhmän loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:29

Hallintoneuvoston toimintakatsaus, nostot. 13.12.2018.

Henkilöstöinfo 4.4.2018. Sitran mainetutkimus 2018.

Kohtaamisia ja tapahtumia tulevaisuustalon tapaan. Opas vaikuttavuustyön tekijälle. Sitra 2018.

Sitran maine- ja tunnettuuskysely 2016. (IRO Research).

Sitran mainetutkimus 2018 (Kantar TNS). Esitys Sitran hallitukselle. Veera Heinonen 23.5.2018.

Sitran sidosryhmätutkimus 2015.

Sitran toimintakertomus 2016.

Sitran toimintakertomus 2017.

Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös 2018.

Sitran viestintästrategia, Sitra 2018.

Suomi 100 – Sitra 50 Juhlavuosisprojektin katsaus. Esitys Sitran hallintoneuvostolle.
Päivi Hirvola 15.6.2018.

Vaikuttavaa viestintää dynaamisessa ympäristössä. Viestintästrategia ja -politiikka Sitrassa.
17.4.2012.

Kirjoittajista

Kimmo Halme, päävastuullinen arvioitsija, vastuunaan erityisesti toimintaympäristön analyysi ja sidosryhmäprosessi. Kimmo (TkL) on Forefont Oy:n toimitusjohtaja. Hänellä on yli 25 vuoden kokemus tutkimus-, elinkeino- ja innovaatiopolitiikan suunnittelusta ja kehittämisestä. Hän on toiminut erilaisissa innovaatiopolitiikan asiantuntijatehtävissä kotimaassa ja kansainvälisesti (EU, OECD, WB, YK). Hänellä on kokemusta erityisesti vaativien vaikuttavuusarviointien toteuttamisesta ja hän osallistuu aktiivisesti myös arviointitoiminnan kehittämiseen.

Olli Oosi, päävastuullinen arvioitsija, vastuunaan erityisesti systeemisen muutoksetekijän edellytykset. Olli (YTM) toimii Owal Group Oy:ssä Senior Partnerina. Hänellä on 15 vuoden kokemus vaativista yhteiskunnallisista arvioinneista. Hän on erikoistunut instituutioiden ja organisaatioiden arviointiin. Arviointien lisäksi Olli on toiminut julkisten organisaatioiden kehittämisen parissa hyödyntäen laajasti eri tyyppisiä organisaatioiden kehittämismenetelmiä.

Katharina Warta, vastuullinen arvioitsija, vastuunaan erityisesti kansainvälinen vertailu. Katharina (Mag. rer. soc. oec.) on Technopolis Groupin Itävallan toimitusjohtaja ja Itävallan tutkimus- ja teknologiapolitiikan arviointiverkoston puheenjohtaja. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus tutkimus- ja innovaatiopolitiikan arviointien toteuttamisesta Euroopassa.

SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 157

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-123-8 (nid.)

ISBN 978-952-347-124-5 (PDF) www.sitra.fi


SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puh. 0294 618 991

 @SitraFund