

Vaikuttavuusarviointi 7:

# TULEVAISUUKSIEN TEKIJÄ

Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta  
Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset  
kehityssuunnat hyvin

**Valtakari, M., Antikainen, J., Nyman, J. (MDI Public)**



# MDI

© Sitra 2019

Sitran selvityksiä 156

## **Vaikuttavuusarviointi 7: Tulevaisuuksien tekijä**

Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta  
Suomessa tunnetaan tulevaisuuden  
mahdolliset kehityssuunnat hyvin

Valtakari, M., Antikainen, J., Nyman, J. (MDI Public)

ISBN 978-952-347-121-4 (nid.)

ISBN 978-952-347-122-1 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Erweko, Helsinki 2019

**SITRAN SELVITYKSIÄ** -sarjassa julkaistaan  
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Julkaisua päivitetty saavutettavuuden osalta  
kesällä 2020



Sitran selvityksiä 156

**Vaikuttavuusarviointi 7: Tulevaisuuksien tekijä**

Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan  
tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin  
Syyskuu 2019

# Sisällys

Saatesanat	2
Tiivistelmä	3
Sammanfattning	5
Executive summary	7
1. Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	9
1.1 Työn taustaa	9
1.2 Työn tavoitteet ja toteutustapa	10
2. Yleistä Sitran toiminnasta ja vaikuttavuudesta ennakointi- ja tulevaisuustyössä	12
2.1 Sitran vaikuttavuustavoitteista	12
2.2 Sitran tulevaisuustyöstä	13
3. Sitra tulevaisuuden kehityssuuntien hahmottajana ja vaikuttajana dokumenttianalyysin perusteella	15
3.1 Aineistokohtaiset havainnot	15
3.2 Yhteenveto	22
4. Sitran toiminnan onnistuneisuus ja vaikuttavuus haastattelujen valossa	24
4.1 Tulevaisuusajattelu ja ennakointi haastatelluissa organisaatioissa	24
4.2 Sitran toiminnan onnistuneisuus tulevaisuushäkymien tunnistamisessa	25
4.3 Sitran toiminnan onnistuneisuus tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnetuksi tekemisessä	25
4.4 Sitran toiminnan lisäarvo sekä kehittämistarpeita	28
5. Johtopäätökset ja suositukset	30
5.1 Vaikuttavuustavoitteen edistyminen yhteiskunnassa	30
5.2 Sitran kontribuutio	31
5.3 Sitran strategisten valintojen onnistuneisuus	33
Lähteet	37
Liite 1. Arvioinnissa käytössä ollut dokumenttiaineisto	39
Liite 2. Haastattelut	40
Kirjoittajista	41

# Saatesanat

Tässä arviointiraportissa on analysoitu, millaista kehitystä Sitran vaikuttavuustavoitteessa Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin on tapahtunut vuosien 2011–2018 aikana. Arvioinnissa on tarkasteltu Sitran roolia ja merkitystä vaikuttavuustavoitteen edistymisessä sekä Sitran strategisten valintojen onnistumista. Tulevaisuustyön vaikuttavuuden arvioimiseksi tarvitaan monimenetelmällistä lähestymistapaa. Siksi tässä arvioinnissa on hyödynnetty aineistona kahta alkuvuodesta 2019 tilattua selvitystä: Tulevaisuusbarometri-kansalaiskyselyä sekä media- ja toimiala-analyysejä megatrendeistä käytävästä keskustelusta. Arvioijat ovat täydentäneet aineistoa keskeisillä sidosryhmä- ja asiantuntijahaastatteluilla. Kiitämme lämpimästi MDI Public Oy:ta arvioinnin toteuttamisesta ja sidosryhmiämme osallistumisesta arviointiin!

Arviointi esittää Sitralle viisi suositusta vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi jatkossa. Ensimmäiseksi arviointi suosittelee, että Sitra hyödyntää laaja-alaisemmin kansainvälisistä verkostoista saatavia oppeja. Suosituksen mukaisesti pyrimme tulevaisuustyössämme jatkossakin hyödyntämään kansainvälistä yhteistyötä ja löytämään parhaat tavat sen toteuttamiseksi. Pidämme kuitenkin tärkeänä huomioida, että kansainvälinen yhteistyö vaatii erityisen selkeitä tavoitteita, osaamista, hyviä kumppanuuksia ja kustannustietoisuutta.

Toinen suositus kannustaa Sitraa edistämään organisaatioiden omaa tulevaisuuskyvykkyyttä toimimalla aktivoijana ja mentorina, muiden roolien lisäksi. Myös suosituksessa viisi esitetään Sitralle aktiivisempaa roolia tiedon tulkinnan, ymmärtämisen ja soveltamisen tuki-jana. Nähdäksemme arviointi nostaa esiin tärkeitä näkökulmia tulevaisuustiedon ja -osaamisen hyödyntämiseksi ja siten vaikuttavuuden lisäämiseksi. Huomioimme suositukset uusissa avauksissamme, erityisesti ennakoinnin projektissa, jota valmistelemme tulevaisuuskyvykkyyksien vahvistamiseksi Suomessa.

Kolmas suositus kehottaa Sitraa valitsemaan tarkoin ne teemat, joissa tarvitaan laajaa kansalaisvaikuttamista ja -huomiota ja muilta osin keskittymään asiantuntijaverkostoon. Tämä on tärkeä näkökulma huomioida jatkossa, kun pohdimme työmme kohdentumista ja millaista yhteistyötä tavoittelemamme muutos edellyttää.

Neljänneksi arviointi suosittelee, että Sitra selkeyttää rooliaan eri toimijoiden verkottajana. Tämä rooli jää arvioinnin mukaan helposti muiden roolien (think & do) varjoon. Suositus täydentää nähdäksemme hyvin myös muita edellä esitettyjä suosituksia ja huomioi Sitran toimintatapojen moninaisuuden ja yhteistyön merkityksen tulevaisuustyössämme.

## **MIKKO KOSONEN**

Yliasiamies  
Sitra

## **KATRI VATAJA**

Johtaja, Ennakointi ja Strategia  
Sitra

# Tiivistelmä

Suomi on tulevaisuudentutkimuksen ja ennakointitiedon tuottamisen suhteen kansainvälisesti yksi kärkimaista. Suomessa myös tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehitysnäkömät varsin hyvin. Tämä näkyy mm. siinä, että tulevaisuuskeskustelu on yleistynyt ja tulevaisuustietoa käytetään aiempaa enemmän hyväksi päätöksenteossa. Tärkeä merkitys tässä on ollut Sitran yhteiskunnallisilla visioilla sekä megatrendi- ja skenaariotyöllä. Tulevaisuustiedon laajemman hyödyntämisen haasteet liittyvät ensisijaisesti tiedon siirtämiseen laajemmin kansalaisille ja yhteiskunnan eri toimijoille sekä tulevaisuustiedon luku- ja tulkintataitoon.

Sitran kontribuutio siihen, että Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehitysuunnat, on ollut suuri. Sitra on toiminut aktiivisena tulevaisuuden näkymien tunnustajana ja ylläpitäjänä sekä oppimisen mahdollistajana. Sitran rooli on korostunut erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa ja erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agendan laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille. Sitra on myös aktivoinut erilaisia toimijoita tulevaisuusajatteluun ja keskusteluun erityisesti yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta. Tulevaisuudenuskon ja yhteisten visioiden luomisen tärkeyden korostamisessa Sitra on toiminut ensi sijassa toimijaverkoston rakentajana sekä eri toimijoiden tietoisuuden ja kiinnostuksen herättäjänä.

Sitran merkitys on ollut suuri tulevaisuusteemojen esille nostamisessa, toiminnan aktivoinnissa ja tiedon tuottamisessa. Sitran vaikuttavuus on ollut suuri etenkin niissä aiheissa, joissa se on ollut ensimmäisten joukossa tuomassa aihetta näkyvästi keskusteluun. Näitä ovat mm. kestävyyskriisi, kiertotalous, heikot signaalit, kestävä hyvinvointi, jakamistalous ja kokeilukulttuuri. Myös Sitran megatrendit on ottanut käyttöönsä varsin laaja joukko yhteiskunnan toimijoita oman strategia- ja suunnittelutyönsä tueksi. Vaikka Sitra on etenkin asiantuntijapiireissä tunnustettu ja tunnustettu tärkeäksi suomalaiseksi tulevaisuustaloksi, kansalaisten keskuudessa Sitran tunnettuus on vähäisempää. Osasyynä tähän voidaan pitää sitä, että Sitran ennakointi- ja tulevaisuustyö on luonteeltaan pitkälle tulevaisuuteen katsovaa, mikä ei aina ole kiinnostavaa lyhyellä aikaperspektiivillä tulevaisuutta jäsentäville ja sitä kautta toimiville toimijoille.

Sitran tulevaisuustyössä on tehty strategisesti oikeita valintoja ja keskitytty oikeisiin asioihin. Sitra on myös onnistuneesti panostanut tulevaisuuden tekemiseen sekä tulevaisuuden työkaluihin, joita siihen tarvitaan. Vaikuttavuustavoitteen, Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehitysuunnat hyvin, saavuttamisen osalta Sitran tulevaisuustyön haasteena voidaan pitää sitä, että tulevaisuustietoa hyödynnetään edelleen eri tasoilla päätöksenteossa varsin niukasti. Sitran tulevaisuustyön panostuksia voisi tässä suhteessa kohdentaa vahvemmin tulevaisuustyön tulosten sekä paikallisen kyvykkyyden ja tulevaisuuslukutaidon vahvistamiseen.

## Suosituks

Arvioinnin pohjalta esitettiin seuraavanlaisia suosituksia vaikuttavuustavoitteeseen liittyen:

### **Suositus 1.**

Jatkossa tulisi selvittää, kannattaisiko Sitran hyödyntää enemmän kansainvälisistä verkostoista saatavia oppeja etenkin Sitran doing- ja connecting -tehtävissä.

### **Suositus 2.**

Sitran tulisi keskustelun herättäjän ja avauksien tekijän ohella toimia vahvemmin myös aktivoijana ja mentorina, joka kannustaa eri organisaatiot itse varautumaan ja toimimaan tulevaisuusorientoituneesti.

### **Suositus 3.**

Sitra valitsee tarkoin ne teemat, joissa laajasta kansalaisulottuvuudesta on lisäarvoa toiminnan muutokselle ja tulevaisuuden tekemiselle. Näissä valituissa teemoissa tulee ponnistella laajan huomion ja vaikuttavuuden saamiseksi. Muissa teemoissa kannattaa keskittyä asiantuntijaekosysteemiin.

### **Suositus 4.**

Sitra mielletään hyvin sekä tiedon tuottajaksi ja tekemisen implementoijaksi, mutta sen eri toimijoita yhdistelevä rooli jää vielä näiden kahden muun tehtävän varjoon. Tältä osin Sitran tekeminen kaipaisikin tiettyä selkeyttämistä sen toimijoita verkottavasta roolista, joka liittyy thinking-doing-connecting -tehtäväkokonaisuuteen.

### **Suositus 5.**

Paikallisten toimijoiden ja niiden muodostamien verkostojen kykyä tulkita, ymmärtää ja soveltaa tietoa tulee myös tukea Sitran toimesta.

# Sammanfattning

Finland hör till världens mest framstående länder när det gäller framtidsforskning och förutsägelse. I Finland har man också ganska goda kunskaper om möjliga utvecklingsutsikter för framtiden. Detta syns bland annat genom att diskussioner om framtiden har blivit vanligare och information om framtiden i allt högre grad används i beslutsfattandet. Sitras samhälleliga visioner samt arbetet med megatrender och scenarier har haft stor betydelse i detta. Utmaningarna om framtidsinformationens mera omfattande användning, är i första hand överflyttningen av informationen till medborgarna och samhälleliga aktörer, och även förmågan att avläsa och tolka den.

Sitra bidrar i stor utsträckning till att man i Finland känner till framtidens möjliga utvecklingsriktningar. Sitra har verkat som en aktiv identifierare och upprätthållare av framtidsutsikter samt en möjliggörare av inlärning. Sitras roll har betonats särskilt i diskussionen om betydelsen av samhällets övergripande visioner och olika tematiska visioner eller i att möjliggöra utarbetandet av en verksamhetsagenda för olika instanser i samhället. Sitra har också aktiverat väldigt olika aktörer i framtidstänkandet och i synnerhet i diskussionen om samhälleliga visioner. I framhävandet av betydelsen av framtidstro och skapande av gemensamma visioner har Sitra i första hand arbetat för att bygga nätverk bland aktörerna samt väcka medvetenhet och intresse hos olika aktörer.

Sitra har haft stor betydelse när det gäller att lyfta fram framtidsteman, få igång verksamhet och ta fram information. Sitras roll har varit stor i synnerhet när det gäller sådana ämnen som Sitra varit bland de första att ta upp till diskussion. Hit hör bland annat hållbarhetskrisen, cirkulär ekonomi, svaga signaler, hållbart välbefinnande, delningsekonomi och försökskultur. Ett ganska stort antal aktörer i samhället har också tagit i bruk Sitras megatrender som stöd för sitt eget strategi- och planeringsarbete. Även om Sitra i synnerhet inom expertkretsar erkänns som ett viktigt finländskt framtidshus, är Sitra inte så känt bland medborgarna. En delorsak till detta kan vara att Sitras prognos- och framtidsarbete är långsiktigt till sin natur, vilket inte alltid är intressant för aktörer som ser på framtiden på kort sikt och agerar enligt detta.

Inom Sitras framtidsarbete har man gjort strategiskt korrekta val och fokuserat på rätt saker. Sitra har också framgångsrikt satsat på att forma framtiden och de verktyg den behöver. När det gäller uppnåendet av effektmålet, i Finland känner man framtidens möjliga utvecklingsriktningar bra, kan det faktum att information om framtiden ses som en utmaning för Sitras framtidsarbete, för det används i ganska liten utsträckning på olika nivåer i beslutsfattandet. I detta avseende kunde fokus i Sitras framtidsarbete i högre grad riktas mot framtidsarbetets resultat samt stärkandet av lokala färdigheter och förmågan att avläsa information om framtiden.

## Rekommendationer

Utgående från utvärderingen presenterades följande rekommendationer angående effektivitetsmålen:

### **Rekommendation 1.**

Man bör utreda om Sitra kan ha nytta av att i större utsträckning använda det man lärt sig genom internationella nätverk, i synnerhet inom Sitras doing- och connecting-uppgifter.

### **Rekommendation 2.**

Förutom att vara en diskussionsöppnare och initiativtagare bör Sitra i högre grad även verka som en aktiverare och mentor som uppmuntrar andra organisationer att själva förbereda sig och agera framtidsorienterat.

### **Rekommendation 3.**

Sitra väljer noggrant ut teman där en omfattande medborgardimension medför ett mervärde för förändring av verksamheten och skapandet av framtiden. Inom dessa utvalda teman ska man sträva efter mycket synlighet och effektivitet. När det gäller övriga teman bör man fokusera på expertekosystemet.

### **Rekommendation 4.**

Medvetenheten om Sitras arbete som producent av information och implementerare av åtgärder är god, men dess roll som sammanförare av olika aktörer hamnar fortfarande i skuggan av dessa två andra uppgifter. Till denna del behöver Sitras aktiviteter ett visst tydliggörande av rollen som skapare av nätverk bland aktörer, som anknyter till uppgiftshelheten thinking-doing-connecting.

### **Rekommendation 5.**

Sitra bör också stödja de lokala aktörernas och deras nätverks förmåga att tolka, förstå och tillämpa information.



# Executive summary

Finland is one of the leading countries in the field of futures and forecasting. Its future development prospects are also widely understood. This can be seen, for example, in Finnish policy debates and discussion, which have become more futures-focused and where this type of futures-orientated information is increasingly used in decision-making, with Sitra's social vision and megatrend and scenario work playing an important role. The challenges associated with the wider use of futures information primarily relate to the broader transfer of knowledge to individuals and to different sectors of society, as well as to the need for greater futures literacy and interpretative abilities.

Sitra's contribution to the discussion about Finland's potential future trends has been great. In this regard it has played the roles of active witness to and maintainer of futures perspectives and of the primary facilitator in terms of learning. In addition, its prominent role has been critical to the debate on the importance of creating overall visions for society and in enabling various thematic visions or action plans to be drawn up by different societies. Sitra has also motivated many areas of society to engage in future thinking and discussion, especially around the need for new social visions. In emphasising the importance of creating a future vision and other common visions, it has acted primarily as a network and as a source of awareness and interest among the various interested parties.

Sitra has also played a key role in raising future issues, promoting various activities and in producing information, as well as playing an effective role as an early "idea" adopter in bringing certain topics to the forefront of the public debate. These include, for instance, the sustainability crisis, the circular economy, weak signals, sustainable well-being, the sharing economy and the experimental culture. Many societal actors have also utilized Sitra's megatrend materials as part of their planning and strategy work. Although Sitra has been widely recognised as an important Finnish futures-oriented organisation, particularly in expert circles, awareness of its role among the wider population is perhaps lower than expected. This can be explained, in part, by the fact that its foresight and futures work is long-term in nature and thus not generally of interest to those concerned by the short-term future.

Sitra has made the right strategic choices and focused on the right issues in its futures work. Sitra has also successfully invested in bring about and shaping different futures and in the tools needed to realise them. In the impact goal terms, There's a Wide-spread Awareness of Potential Future Developments in Finland, the challenge for Sitra's future work is that the use of futures information across the various decision-making levels remains rather limited. In this respect, Sitra's futures work efforts could be more strongly focused on implementing activities and on strengthening local talent and futures literacy.

## Recommendations

Based on the evaluation, the following recommendations were made regarding the impact goal There's a Wide-spread Awareness of Potential Future Developments in Finland.

### **Recommendation 1.**

It should be clarified whether, in future, Sitra should make more use of the lessons emerging from international networks, especially with regard to its doing and connecting tasks.

### **Recommendation 2.**

Sitra should also take on the role of activator and mentor in addition to its role as debate initiator and creator of openings, encouraging various organisations to prepare themselves and to act in a future-oriented manner.

### **Recommendation 3.**

Sitra should carefully select those themes where extensive citizen dimension is an added value in bringing about change and shaping future. Efforts should be made with these selected themes to attract broad attention and produce a significant impact. With regard to other themes, greater focus should be placed on the expert ecosystem.

### **Recommendation 4.**

Sitra is well perceived as a producer and implementer of knowledge, but its role as a networker remains somewhat overshadowed by these two other tasks. In this respect, a clarification of its role in networking with the thinking-doing-connecting mission is required.

### **Recommendation 5.**

The ability of local actors and their networks to interpret, understand and apply information must also be supported by Sitra.

# 1. Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

## 1.1 Työn taustaa

Sitralla on ainutlaatuinen erityisrooli tulevaisuustyön uranuurtajana ja tekijänä suomalaisessa yhteiskunnassa. Sitra toteuttaa tehtävänsä ennakoimalla yhteiskunnan muutoksia ja niiden vaikutuksia suomalaisiin, sijoittamalla vastuulliseen liiketoimintaan sekä tekemällä käytännön kokeiluja ja rakentamalla toimintamalleja, joiden varassa uudistuminen onnistuu. Sitra-lain mukaan sen 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.

Käytännössä Sitran tulevaisuusrooli korostuu tätäkin merkittävämmässä määrin, koska omaa toimintaansa suunnitellessaan, johtaessaan ja arvioidessaan Sitra tarkastelee jatkuvasti enemmän tulevaisuuden tekemisen tematiikkaa. Hyvinvoinnin seuraava erä -visio<sup>1</sup> korostaa tätä mm. todetessaan, että ”Emme vielä tiedä, minkälaisia tulevaisuuden merkittävät ratkaisut ja instituutiot tulevat olemaan. Kestävän hyvinvoinnin edellyttämät yhteiskunnalliset uudistukset tuntuvat etenevän tuskastuttavan hitaasti. Voimme silti ottaa askeleita kohti vision kuvaamaa maailmaa päivittämällä olemassa olevia instituutioita ja hyödyntämällä niiden resursseja uudella tavalla. Visiomme tarkoituksena on avata lukijan mielikuvitusta pohtimaan, minkälaisia olisivat instituutiot ympärillämme siinä maailmassa, jossa visio on käynyt toteen”. Tulevaisuussuuntautuminen edellyttää rohkeutta ja avoimuutta ulkoisille vaikut-

teille, mutta myös selkeää ja systemaattista työtä oman toiminnan vaikuttavuuden ymmärtämiseksi ja selkeyttämiseksi myös keskeisille sidosryhmille. Tässä työssä vaikuttavuusarvioinnin käytännöt, joita Sitra on kehittänyt ovat merkittävä esimerkki tietoperusteisesta kehittämisestä.

Aivan viime vuosien keskustelussa Sitran roolista on korostunut enenevässä määrin lisäarvo ja tarve tunnistaa ne alueet, joilla ei ole muita toimijoita tai joissa Sitra kykenee tuomaan yhteiskunnan käyttöön lisäarvoa, ajattelua ja uusia toimintatapoja. On puhuttu enenevässä määrin termistä ”Sitran mentävä aukko”. Tulevaisuuden ennakkoinnin ja tulevaisuuden agendojen asettamisen kohdalla tätä Sitran lisäarvoa vahvistaa toimiminen jatkossakin ennakkointitoimijoiden professionaalisen ytimen kanssa. Lisäksi tärkeän kumppaniverkoston muodostaa laajentuva sidosryhmien joukko, jossa on sekä julkisia että yksityisiä tai kolmannen sektorin organisaatioita, sekä tutkimusorganisaatioita ja yrityksiä, joiden tehtävät liittyvät tiiviisti kansantalouden voimavarojen käytön tehostamiseen tai tutkimus-, kehitys ja innovaatiotoimintaan.

Sitran nykyisen ja tulevan roolin ja lisäarvon kannalta onkin olennaista arvioida tapoja, joilla tulevaisuusajattelua on jo tähän mennessä valtavirtaistettu ja yhteiskunnan toimijoiden ja myös kansalaisten tulevaisuuslukutaitoa on parannettu. On myös syytä kysyä, keiden kanssa toimimalla ja millaisissa vertostoissa ja toimintakokonaisuuksissa Sitra kykenee parhaiten lisäämään tulevaisuusajattelua ja millä toimenpiteillä on tässä suhteessa toisaalta suurinta vaikuttavuutta, että merkittävintä potentiaalia jatkossa.

Työn kohteena oleva Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat

<sup>1</sup> Kiiski-Kataja et al. (2018).

hyvin -vaikuttavuustavoite on erityisen olennainen Sitran toiminnan ja lisäarvon kannalta, koska se kuvaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta alueella, jossa Sitra on ainutlaatuinen toimija. Tavoitetaan Sitra edistää erityisesti ennakointi- ja tulevaisuustyössään, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kansallisten ja kansainvälisten kumppaniensa kanssa. Sitran tällä alueella tavoittelema yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy pitkällä aikajänteellä ja useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden tuloksena. Se voi olla määrällistä ja mitattavaa, mutta vaikuttavuuden luonteesta johtuen usein myös laadullisesti todennettavaa.

Työssä käytettyjä tulevaisuus-termien määritelmiä

- **Tulevaisuudentutkimus** on tiedonalana luonteeltaan tieteidenvälinen ja poikkitieteellinen. Sen perustehtävänä on pyrkiä ymmärtämään tulevaa kehitystä nykyisyudessa yhteiskunnalle ja yksilölle merkittävällä tavalla. Tulevaisuudentutkimuksessa vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja tulevaisuuden suuntia tutkitaan systeemisesti, holistisesti, monitieteisesti, kriittisesti ja usein pitkällä aikatahtaimella.<sup>2</sup>
- **Ennakointi** on järjestelmällistä ja tietoista tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelua. Ennakointi voidaan ymmärtää esimerkiksi tulevaisuustiedon tuottamisena, oppimisprosessina, yhteisten tulevaisuuksien hahmottamisena tai päätöksentekoa alustavana ja tukevana prosessina. Sen voi myös ajatella sijoittuvan tulevaisuudentutkimuksen ”sisään” ja olevan oma ammattitaitonsa.<sup>3</sup>
- **Tulevaisuustiedolla** tarkoitetaan tietoa, joka on luonteeltaan erilaista kuin faktaperusteinen tieto. Se on havaintoihin perustuvaa tietoa, eikä ole sen vuoksi arvopaata. Tulevaisuustieto ei ole myöskään determinoitua, ennalta määrättyä, vaan indeterminististä, ei ennalta määrättyä,

tietoa. Tulevaisuutta koskeva tieto on tosiasiallisia tieteenaloja yleisempää tietoa ja käsittelee asioita ja ilmiöitä, jotka eivät ole läsnä nykyhetkessä. Tulevaisuustieto onkin enemmän kontingenteja, intentionaalaisia ja ei-faktuaalisia ilmiöitä koskevaa näkemyksellistä tietoa. Tulevaisuustieto muodostuu tosiasioita koskevasta tiedosta ja tulkitsijan omaan kokemukseen perustuvasta näkemyksellisestä tiedosta.<sup>4</sup>

- **Tulevaisuuslukutaidolla** tarkoitetaan yksilön kykyä ajatella erilaisia tulevaisuuksia, kyvystä tarkastella tulevaisuudesta tehtyjä oletuksia kriittisesti ja kyvystä ymmärtää tulevaisuuskuvioiden ja kehityskulkujen vaikutuksia nykyhetkeen.<sup>5</sup>
- **Sitran tulevaisuustyö** tarkoittaa kaikkea Sitran toimintaa ja vaikuttavuustyötä. Se pitää sisällään esimerkiksi jatkuvaa ennakointia (ennakointitoiminnossa) ja projektitoimintaa (teemoilla ja toiminnoilla).
- **Sitran ennakointitoiminto** vastaa jatkuvan ja laadukkaan ennakkoinnin tekemisestä. Tekeminen pitää sisällään mm. analyysityötä megatrendeistä ja heikoista signaaleista, yhteiskunnallisten visioiden rakentamista sekä erillisiä ennakkoinnin projekteja (esim. Tieto päätöksenteossa, Erätauko).

## 1.2 Työn tavoitteet ja toteutustapa

### Työn tavoitteet

Vaikuttavuusarvioinnilla tarkoitetaan tässä systemaattista analyysia Sitran vaikuttavuudesta suhteessa päämääriin, analyysia valintojen seurauksena tapahtuneesta toiminnasta ja sen vaikutuksista sekä laajemmista (asenteisiin, ajatteluun ja toimintamalleihin) yhteiskunnassa tapahtuneista muutoksista sekä arviosta Sitran panoksesta näistä kuhunkin. Arvio tukee Sitran oman vaikut-

<sup>2</sup> Kts. lisää Turun yliopiston Tulevaisuudentutkimuksen verkostoakatemia nettisivut; Rubin (2014).

<sup>3</sup> Lisää ennakkoinnin peruskäsitteistä esim. Rubin; Dufva (2018).

<sup>4</sup> Malaska (2013).

<sup>5</sup> Pouru & Wilenius (2018); Miller (2018).

tavuusarvioinnin ja toiminnan ohjauksen havaintoja ja analyysia, ja pyrkii tukemaan vaikuttavuuden dynamiikan tunnistamista ja näkyväksi tekemistä

Tämän arviointitehtävän päätavoite on ollut tarjota Sitralle analyysi Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin -vaikuttavuustavoitteen edistymisestä sekä Sitran kontribuutiosta ja Sitran strategisten valintojen ja toimintatapojen onnistuneisuudesta vaikuttavuustavoitteen saavuttamisessa. Vaikuttavuusarvioinnin tarkastelujaksona ovat olleet vuodet 2011–2019.

Arviointityön kysymyksiä ovat olleet:

1. Sitran strategiset valinnat: Onko tavoitteiden asettaminen onnistunut ja valinnat oikeita suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen? Edistääkö projektien kokonaisuus tavoiteltua yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
2. Sitran kontribuutio: Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteiden toteutumista? Millaisten polkujen ja mekanismien, toimintamallien ja kumppanuuksien välityksellä vaikuttavuus on syntynyt, ja mitkä tekijät vaikuttavuutta ovat estäneet tai hidastaneet? Mikä on ollut Sitran rooli vaikuttavuustavoitetta edistävien systeemisten muutosten ja uudistusten toteuttamisessa?
3. Vaikuttavuustavoitteen edistyminen: Missä määrin vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut kehitystä ja millaisen (muun kuin Sitran) toiminnan seurauksena? Miltä onnistuminen vaikuttavuustavoitteen sisällöissä näyttää Suomessa ja kansainvälisesti? Millaisia toimia ja edellytyksiä tarvitaan jatkossa vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi?

### Työn toteutustapa

Työ on toteutettu laadullisena arviointina, jonka keskeisinä menetelminä on käytetty

meta-analyysiä keskeisestä aihealueen dokumenttiaineistosta sekä haastattelututkimusta, jossa kartoitettiin asiantuntijanäkemyksiä Suomen tulevaisuusajattelun tilanteesta, kyvykkyyksistä ja Sitran vaikuttavuudesta.

Dokumenttianalyysin perusaineiston muodostivat:

1. kansalaisykselyyn perustuvasta Tulevaisuusbarometri-aineistosta, jossa on selvitetty, miten suomalaiset tuntevat tulevaisuuden kehityssuunnat ja miten he niihin suhtautuvat.
2. media- ja toimiala-analyyseistä, joissa on tarkasteltu tulevaisuudesta ja megatrendeistä käytävää keskustelua sekä analysoitu, miten Sitran megatrendejä, visiota, heikkoja signaaleja ja muita tulevaisuusaineistoja on hyödynnetty
3. Sitran vaikuttavuutta tarkasteleva vaikuttavuusarviointi: Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja (2018).<sup>6</sup>

Tämän lisäksi arvioitsijalla on ollut käytössään suuri joukko Sitran tuottamaa materiaalia mm. Sitran projekteista, Sitran muista vaikuttavuusarvioinneista, Sitran megatrendeistä, sidosryhmien tulevaisuusanalyyseistä, verkkokäynneistä jne. Tiedot käytetystä dokumenttiaineistosta on koottu liitteeseen 1.

Haastattelut tehtiin yhteensä 22 asiantuntijalle. Haastatteluilla täydennettiin ja täsmennettiin dokumenttianalyysin kautta saatua kuvaa tulevaisuusajattelun kansallisesta tilanteesta, kyvykkyyksistä ja Sitran vaikuttavuudesta. Haastatellut henkilöt valittiin yhdessä tilaajan kanssa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina sekä paikan päällä että puhelinhaastatteluina. Lista haastatelluista on liitteenä 2.

Alustavia arviointihavaintoja käytiin läpi validointityöpajassa 9.5.2019. Työpajaan osallistuivat arvioitsijoiden lisäksi Sitrasta Mikko Dufva, Paula Laine, Jenna Lähteenmäki-Pekkinen, Pinja Parkkonen ja Katri Vataja.

<sup>6</sup>Oosi, O. et al. (2018).

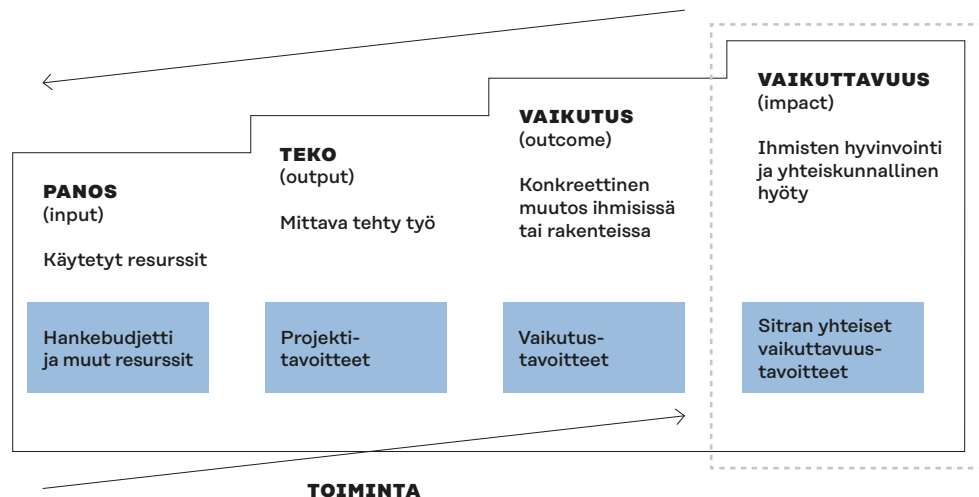
## 2. Yleistä Sitran toiminnasta ja vaikuttavuudesta ennakointi- ja tulevaisuustyössä

### 2.1 Sitran vaikuttavuustavoitteista

Sitran yhteiset vaikuttavuustavoitteet<sup>7</sup> ovat strategiakaudeksi valittuja, toistaiseksi voimassa olevia tavoitteita, jotka kuvaavat Sitran toiminnalla tavoiteltua pitkän tähtäimen yhteiskunnallista vaikuttavuutta (impact). Vaikuttavuustavoitteet on johdettu Sitran strategiasta. Ne kuvaavat Sitran tehtävää ja roolia. Vaikuttavuustavoitteita päivitetään tarpeen mukaan Sitran vision ja strategian päivittämisen yhteydessä. Kaikkiin vaikuttavuustavoitteisiin sisältyy Kestävän hyvinvoinnin vision periaatteet. Vaikuttavuustavoitteet toimivat myös Sitran vaikuttavuusarvioinnin lähtökohtana.

Tavoitteiden asettamisessa sekä niiden seurannassa ja arvioinnissa Sitra hyödyntää IOOI-mallia (input – output – outcome – impact), jossa jokaiselle projektille yksilöidään resurssit, projektin konkreettiset tuotokset (esim. julkaisut, tilaisuudet), vaikutus ja vaikuttavuus (kuvio 1). Projektitavoitteet kuvaavat Sitran toimintaa ja tekemistä, jotka liittyvät projektitoiminnan toteuttamiseen ja kuvaavat ydintekemistä ja sen päätuloksia ja tuotoksia. Vaikutustavoitteet kuvaavat avainalueiden ja muiden projektien tavoittelemaa systeemistä muutosta ja vaikutuksia sekä sitä, millaisilla konkreettisilla muutoksilla Sitra tavoittelee vaikuttavuustavoitteissa kuvattua yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

**Kuvio 1. Sitran tavoitteenasettelun malli**



<sup>7</sup> Sitran yhteiset vaikuttavuustavoitteet: 1. Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti, 2. Maapallon kantokykyyn sopeudutaan, 3. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia, 4. Osaamista monimutkaiseen maailmaan, 5. Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi, 6. Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi, 7. Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehitysuunnat hyvin sekä 8. Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio

<sup>8</sup> Vataja, K. & Parkkonen, P. (2019).

Sitran vaikutukset ja toiminnan lopullinen vaikuttavuus syntyvät pääsääntöisesti välillisesti useiden eri vaikutuspolkujen kautta. Keskeiset Sitran vaikutuskeinot ja -mekanismit ovat<sup>9</sup>:

1. Uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi.
2. Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen.
3. Törmäyttäminen, verkottaminen ja yhteistyö.
4. Käytännön kokeilut ja pilotit uusien toimintamallien tunnistamiseksi ja testaamiseksi nopeasti.
5. Uusien toimintamallien levittäminen ja vakiinnuttaminen, sekä
6. Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille.

Vaikuttavuustavoitteen Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin osalta kaikki edellä kuvatut vaikutusmekanismit ovat tärkeitä haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi. Käytännön tulevaisuustyössä korostuvat vahvimmin mekanismit 1. (Uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi) ja 2. (Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen).

## 2.2 Sitran tulevaisuustyöstä

Sitran tehtävänä on rakentaa huomisen menestyvää Suomea ja tuottaa pitkäjänteisesti tulevaisuuteen luotaavaa ennakointitietoa. Tämän ohella Sitra pyrkii tukemaan suomalaista yhteiskuntaa tiedon tulkinnaassa ja sen hyödyntämisessä. Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin - vaikuttavuustavoite on erityisen olennainen Sitran toiminnan ja lisäarvon kannalta, koska se kuvaa yhteiskunnallista

vaikuttavuutta alueella, jossa Sitra on ollut keskeinen yhteiskunnallinen toimija ennakoinnin ohella myös laajemmin tulevaisuustyön aktivoijana, tiedon kokoajana ja oppimisen mahdollistajana. Tavoitetaan Sitra edistää erityisesti ennakointi- ja tulevaisuustyössään, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kansallisten ja kansainvälisten kumppaniensa kanssa. Sitran tällä alueella tavoittelema yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy pitkällä aikajänteellä ja useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden tuloksena.

Keskeisiä tulevaisuustyön välineitä Sitralla ovat mm. ennakointi, selvitykset, käytännön kokeilut ja pilotit, mallien kehittäminen ja levittäminen, rahoitus, hallinnollisen ja lainsäädännöllisen perustan rakentaminen muutoksille sekä koulutus<sup>10</sup>. Ennakointitoiminnan kautta Sitra osallistuu aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun, korostaen erityisesti tulevaisuuden kehityssuuntien huomioimista kulloinkin käsillä olevissa päätöksissä. Ennakointityön tavoitteena ei ole ennustaa täsmällisesti tulevaisuutta, vaan tuottaa käsityksiä erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista pitkäjänteisesti ja dialogisesti. Tällä työllä pyritään auttamaan suomalaisia varautumaan tulevaisuuteen: päätöksentekijöitä, yrityksiä, yhteisöjä ja kansalaisia. Sitra ei tee tulevaisuustyötä yksin, vaan tekee sidosryhmien kanssa tiivistä yhteistyötä sekä ennakointitiedon luomisessa että tulkinnaassa.<sup>11</sup> Keskeisiä toimijoita tässä tulevaisuusyhteistyössä ovat Sitran ohella poliittiset päättäjät, julkinen sektori, työmarkkinajärjestöt, yritykset, tutkijat, kulttuuritoimijat, media sekä kansalaisyhteiskunta.

Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitetaan lukuisin eri keinoin. Karkeasti keinot voidaan jaotella ennakointiin ja tulevaisuustiedon tuottamiseen sekä muuhun vaikuttavuustyöhön vaikuttavuustavoitteen alueella.

<sup>9</sup> Halme, K. et al (2017).

<sup>10</sup> Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös 2018.

<sup>11</sup> Sitran verkkosivut.

Ensin mainittuun kuuluvat mm. yhteiskunnallisten visioiden, megatrendien ja signaalien, skenaarioiden ja tulevaisuudenkuvien sekä strategioiden ja tiekarttojen laadinta. Jälkimmäiseen puolestaan verkostotoiminta ja yhteiskehittäminen, kokeilut, tapahtumat ja opintomatkat sekä eri tyyppiset tulevaisuustyökalut ja tuotteet (taulukko 1). Osana muuta vaikuttavuustyötään Sitra on tuottanut, rahoittanut ja käyttänyt monipuolisesti

tulevaisuustietoa ja -materiaalia sekä fasilitoinut erilaisia tulevaisuuden kehityssuuntia käsitteleviä foorumeita ja verkostoja. Sitra on myös tuottanut laajasti eri projekteihin liittyen tulevaisuutta koskevaa tietoa, selvityksiä ja raportteja. Sitra on myös fasilitoinut erilaisia skenaarioiden, visioiden, tahtotilojen ja tiekarttojen tuottamiseen tähtäviä prosesseja.

**Taulukko 1. Keinoja, joilla Sitra on edistänyt tulevaisuuden mahdollisten kehityssuuntien tuntemusta vuosina 2011–2019**

Visiot, skenaariot & tulevaisuuskuvat	Strategiat & tiekartat	Tulevaisuuden tekeminen	Tulevaisuustyökalut & -tuotteet
<p><b>Yhteiskunnalliset visiot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointia tiedosta visio 2025 (2019).</li> <li>Visiot kiertotaloudesta 2050 (WCEF 2018)</li> <li>Seuraava erä (2018)</li> <li>Suomen ilmasto- ja energiavisio 2030</li> <li>Visio Suomelle (2015)</li> <li>Kohti kestävää hyvinvointia (2013)</li> </ul> <p><b>Megatrendit, trendit ja signaalit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heikot signaalit (2019)</li> <li>Megatrendit ja trendilistat (2013–2017)</li> <li>Teollisuuden globaalit megatrendit (2017)</li> </ul> <p><b>Skenaariot ja tulevaisuuskuvat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reilu datatalous skenaariotyöpaja (2019)</li> <li>Ilmiömainen julkinen hallinto -keskustelunavaus (2018)</li> <li>Kansanvallan peruskorjaus (2018)</li> <li>Työelämä järjestöjen round table jaettujen tulevaisuuskuviin luomiseen (2017–2019)</li> <li>Työ 2040 -skenaariota työn tulevaisuudesta (2017)</li> <li>Huomisen sote tulevaisuuskuvat (2015)</li> <li>Kestävän kehityksen asiantuntijapaneelin luomat tulevaisuuskuvat ja skenaariot (2013–2018)</li> <li>Tulevaisuuskuviin ja visioiden luominen osana kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutusta (2013–)</li> <li>Tulevaisuuskuvia luonto-kokemusten hyödyntämisestä (2013)</li> </ul>	<p><b>Strategiat ja strategiaprosessit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5+1 ehdotusta Suomelle (2018)</li> <li>Viisi ehdotusta Suomelle (2015)</li> <li>Governments for the Future (2014)</li> <li>Suunta-strategiatyö (2014–2015)</li> <li>Maaseutu Suomi -strategiaprosessi (2012)</li> </ul> <p><b>Tiekartat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Roadmap for a Fair Data Economy -keskustelunavaus (2019)</li> <li>Climate Action Roadmap 2030 (2018)</li> <li>Kiertotalouden tiekartta 2025 (2016) ja Tiekartta 2.0 (2019)</li> <li>Eettinen tiekartta Suomelle (2016)</li> <li>Alueelliset resurssiviisauden tiekartat (2015)</li> </ul> <p><b>Tahtotilat ja tulevaisuusteedit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KulttuuriVos (2018)</li> <li>Kestämätön käy kalliiksi – 10 teesiä kestävään talouteen (2013)</li> <li>Uusi koulutus -elinvoimafoorumit: Maa, jossa kaikki rakastava oppimista (teesit) (2015)</li> </ul>	<p><b>Yhteiskehittäminen ja verkostot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sitra Lab (2019–)</li> <li>Tieto päätöksenteossa kehittäjäverkosto (2017–2019)</li> <li>Kestävän koulutuksen kehittäjät (2017)</li> <li>Ratkaisu 100 (2016–2017)</li> <li>KulttuuriVos vaihe I (2016)</li> <li>Vision Europe (2015–)</li> <li>Kansallinen ennakoitiverkosto (2014–)</li> <li>Huomisen sote -työpajat (2014)</li> <li>Elinvoimafoorumit uudesta työstä, demokratiasta, turvallisuudesta, kestävästä taloudesta ja koulutuksesta (yhteiskehittäminen, tulevaisuuskuvat, kokeilut) (2011–2015)</li> </ul> <p><b>Kokeilut, tapahtumat ja opintomatkat esim.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lukuisia kokeiluita erilaisten tulevaisuuskuviin testaamiseen ja oppimiseen esim. Elinvoimafoorumien yhteydessä</li> <li>Foresight Friday -tapahtumat</li> <li>Vuotuinen FinnSight ja Visiofest (2018)</li> <li>Hyvinvointiekosysteemi opintomatkat (2019)</li> <li>Kansanvallan peruskorjaus opintomatkat (2019)</li> <li>Työelämä järjestöjen round table opintomatkat (2017–2019)</li> </ul>	<p><b>Ennakoinnin tuotteita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heikot signaalit tutkain (2019)</li> <li>Erätauko dialogit (2018)</li> <li>Megatrendikortit (2016)</li> </ul> <p><b>Tulevaisuustyön työkalupakit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tulevaisuudentekijän työkalupakki (2018)</li> <li>Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki (2018)</li> <li>Hiiilineutraalissa bisneksessä on tulevaisuus -työkalupakki (2016)</li> <li>Soteuttamo -työkalupakki soten kehittäjille (2017)</li> </ul> <p><b>Kyselyt ja barometrit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tulevaisuusbarometri 2019</li> <li>Ratkaisu 100 aiheen valinta (2016)</li> </ul> <p><b>Tulevaisuus taiteen, kulttuurin ja elämysten kautta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -näyttely, tulevaisuuden uutiset ja tulevaisuutta tieteidessä (2016–2018)</li> <li>Tivoli utopia -pelin hyödyntäminen Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -hahmojen ideoinnissa</li> </ul>



# 3. Sitra tulevaisuuden kehityssuuntien hahmottajana ja vaikuttajana dokumenttianalyysin perusteella

## 3.1 Aineistokohtaiset havainnot

Seuraavassa on esitetty keskeisiä havaintoja Sitran toimintaan liittyvästä dokumenttiaineistosta, 2000 kansalaisen näkemyksiä luotaavasta Tulevaisuusbarometrasta sekä painetusta ja sosiaalisesta mediasta tehdystä media- ja dokumenttianalyysistä liittyen Sitran rooliin tulevaisuuden kehityssuuntien hahmottajana ja kehityssuuntiin vaikuttavana toimijana. Keskeisiä analysoituja aineistoja ovat olleet myös viimeisimmät Sitran toimintaa koskevat vaikuttavuusarvioinnit. Näiden lisäksi arvioinnissa on hyödynnetty myös sidosryhmien tuottamia aineistoja sekä Sitran megatrendiaineistoja. Aineistoanalyysissä on erityisesti keskitytty tarkastelemaan tulevaisuusajattelun toimintaympäristöä Suomessa, Sitran toimintaa tulevaisuustiedon tuottajana ja Sitran tekemien valintojen onnistuneisuutta sekä Sitran toiminnan onnistuneisuutta tulevaisuusnäköymien ja mahdollisuuksien tunnetuksi tekemisessä.

### Tulevaisuusbarometri

Sitran Tulevaisuusbarometrissä<sup>12</sup> on kartoitettu sitä, millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden. Barometrissä on tarkasteltu miten vastaajat suhtautuvat omaan tulevaisuuteensa, miten hyvin he tunnistavat tulevaisuuden vaikutusmahdollisuutensa sekä minkälaisia yleisempiä tulevaisuuden

kehityskulkuja suomalaiset tunnistavat.

Tulevaisuusbarometri pyrkii luomaan helposti lähestyttävän yleiskatsauksen suomalaisten tulevaisuusajatteluun, mutta ei pyri analysoimaan tuloksia syvällisemmin.

Tulevaisuusbarometrissä on havaittavissa tulevaisuusajattelun suhteen sekä positiivisia, että hieman huolestuttavia tuloksia.

Yksi Sitran vuoden 2019 Tulevaisuusbarometrin keskeinen tulos on, että suomalaiset suhtautuvat tulevaisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiinsa ylipäänsä varsin positii-visesti. Tulevaisuus koetaan kiinnostavana, ja vain harva ilmoittaa, ettei ole kiinnostunut miettimään tulevaisuutta. Tulevaisuusbarometri antaa kuitenkin hieman passiivisen tai konservatiivisen kuvan suomalaisten tulevaisuusajattelusta. Omaan tulevaisuuteen vaikuttamisen mahdollisuuksissa korostuvat lievästi yhteiskunnan yleiset mahdollisuudet suhteessa yksilön omiin mahdollisuuksiin. Samalla huomataan selvä ristiriita tulevaisuuden vaikutuskeinojen tunnettuuden ja positiivisen suhtautumisen välillä. Vaikutusmahdollisuuksiin luotetaan, mutta vastaajista noin kolmannes ei tunnista näitä mahdollisuuksia hyvin.

Suomalaisten näkemykset tulevaisuudesta eivät ole yksipuolisesti positiivisia tai negatiivisia, vaan molemmat puolet tulevat vastauksissa yhtäaikaaisesti esiin – joskin positiiviset ja innostuneet näkökulmat ovat

<sup>12</sup> Dufva, M. et al. (2019).

negatiivisia yleisempiä. Merkityksellisempää on erilaisten ryhmien tulevaisuusodotusten eroavaisuudet. Miehet, korkeasti koulutetut ja hyvätuloisiksi itsensä kokevat suhtautuvat tulevaisuuteensa keskimääräistä positiivisemmin. Heikommin toimeentulevat taas suhtautuvat tulevaisuuteensa muita negatiivisemmin, eivätkä samassa mitassa tunnista tulevaisuuden vaikutuskeinoja. Tulevaisuus-usko sekä -osaaminen ovat siis lievästi, mutta tunnistettavasti, jakautuneet eri ryhmien välillä.

Tulevaisuusbarometrissa tarkastellaan kolmea keskeistä megatrendiä, jotka ovat 1) ekologinen kestävyyskriisi, 2) kansainvälisen politiikan ja demokratian haasteet, sekä 3) teknologian kehitys ja työelämän murros. Näistä kolmesta kestävyyskriisi tunnistetaan kaikista parhaiten (82 % tunnistaa), ja se koetaan vahvimmin tulevaisuuden uhaksi (82 %). Merkille pantavaa on, että yli puolet vastaajista näkee kestävyyskriisiin liittyvän myös mahdollisuuksia. Näitä ei kuitenkaan barometrissa eritellä tai analysoida. Vastaajista 32 prosenttia kokee, että voi itse vaikuttaa erittäin tai melko paljon ekologiseen kestävyyskriisiin ja sen taloudelta edellyttämiin ratkaisuihin.

Kansainvälisen politiikan haasteet tunnustetaan aihepiirinä hieman huonommin (68 %), mutta kuitenkin sitä useampi (78 %) mieltää kehitystrendin uhaksi. Teknologisen kehityksen megatrendi tunnustetaan politiikkaa paremmin (74 %), ja se on megatrendeistä ainoa, joka mielletään useammin mahdollisuudeksi (67 %), kuin uhaksi (59 %). Suomalaiset eivät kuitenkaan koe, että heillä olisi juurikaan vaikutusmahdollisuuksia politiikkaan (16 %) ja teknologian kehitykseen (19 %). Heikoksi koetut vaikutusmahdollisuudet selittynevät aihepiirien suurella mittakaavalla; niitä ei koeta henkilökohtaisina, vaan ulkoisina vaikuttimina.

Tulevaisuusbarometrin perusteella suomalaisten tulevaisuuden tuntemuksessa ja osaamisessa tulkita tulevaisuutta on kehitettävää. Ensiarvoisen tärkeää on, että mahdollisimman moni ylipäätään tunnistaa

seuraavan 10-20 vuoden merkittävät kehityskulut, mutta suurempi haaste liittyy tulevaisuuden vaikutusmahdollisuuksien tuntemukseen: vastausten perusteella näyttää siltä, että esimerkiksi kestävyyskriisi mielletään vahvasti uhaksi ja omat vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Tulevaisuuden vaikutusmahdollisuuksien kehityksessä on siis vielä tekemistä. Kompleksisen, yhteenliittyvän ja vastavuoroisen globaalien järjestelmän ymmärrys on haastavaa, eivätkä suomalaiset tunnista vaikutusmahdollisuuksiaan tämän tyyppisissä kehityskuluissa.

On myös hyvä huomata, että vaikka tulevaisuus nähdään jokseenkin positiivisessa valossa ja kiinnostavana, korostuvat esimerkiksi kansalaisten äänestyspäätöksissä vahvasti tavanomaiset jokapäiväisen elämän kysymykset. Barometrissa tunnustetaan muutenkin ristiriitoja suomalaisten tulevaisuusnäkymissä. Henkilökohtaisella tasolla vastaajat kokevat tulevaisuuden useammin positiivisesti, ja kokevat voivansa vaikuttaa siihen, mutta yleisemmällä tasolla huomataan vahvaa pessimismia koko yhteisöä tai maapalloa koskettaviin tulevaisuuden haasteisiin liittyen.

Tulevaisuusbarometrin mukaan kansalaiset tunnustavat kiinnostavan tulevaisuustiedon tuottajina mieluummin henkilöitä kuin organisaatioita. Kaikkien eniten vastauksia kiinnostavan tulevaisuustiedon tuottajina katsotaan olevan asiantuntijoilla, tutkijoilla, poliitikoilla ja kansalaisilla itsellään. Heikoimmin tunnustetaan ajatushautomot (ml. Sitra) sekä erilaiset organisaatiot ja institutiot. On siis tärkeää, että Sitran asiantuntijat profiloituvat ja näkyvät tulevaisuuden kehityskulkujen hahmottajina ja vaikuttajina, ei vain Sitra kasvottomana institutionaalisenä tulevaisuustalona.

### **Media- ja toimiala-analyysi**

Media- ja toimiala-analyysissa tarkasteltiin missä määrin ja miten Sitra nousee esille median tulevaisuuskeskustelussa sekä mikä Sitran rooli keskustelussa on. Tuloksinassa käytettyjä aineistoja olivat mm. analyysi

julkisesta keskustelusta ja Sitran aineistojen käyttö sidosryhmien toimesta<sup>13</sup>.

Analyysin mukaan Sitran rooli on mediassa sekä agendan määrittelijänä, vaikuttavana viestijänä että muutosagenttina. Sitra on parhaimmillaan onnistunut tekemään edelläkävijänä tulevaisuusavauksia, joissa se on onnistunut vaikuttamaan sekä avauksien esille nousuun, kuten myös terminologiaan. Näistä ehkä parhaana esimerkkinä analyysistä nousee esille kiertotalous, jossa termi oli Sitran lanseeraama. Asiassa vaikutettiin siis sekä agendaan että puhuntaan (terminologiaan ja semantiikkaan), jonka yhteydessä vaikuttajaviestintä on myös ollut erityisen onnistunutta. Myös kestävyyskriisi on Sitran itse lanseeraama terminologiaa, joka ei kuitenkaan ole ehkä yhtä vahvasti lyönyt läpi muiden toimijoiden keskuudessa tai yhteiskunnassa yleisemmin. Viime vuosina julkisessa keskustelussa Sitra on nostettu esiin yhtenä merkittävimmistä poliittisista vaikuttajista.

Media-analyysin valossa tärkeitä toimia ovat agendan määrittelyn lisäksi erityisesti ne tilanteet, joissa on uskallettu olla kriittisiä ja uida valtavirtaa vastaan. Esimerkkinä tästä voidaan mainita 2012 Vantaan uuden jätevoimalan käyttöönotto, jonka yhteydessä Sitra ainoana toimijana toi esiin liiallisen polttokapasiteetin ongelmat ja kertoi polton vaarantavan materiaalien kierrätystä. Poikkeava ja kriittinen kannanotto huomioitiin useissa medioissa, se herätti keskustelua ja sai kiitosta esimerkiksi ympäristötoimittajilta. Usein Sitran rooli näyttyy rajatun, lähinnä rahoittajana. Esimerkiksi Uudessa Työssä Sitra mainittiin usein vain hankkeiden rahoittajana tai yhteistyökumppanina, ja päähuomion saivat lähinnä käytännön toimijat ja paikalliset hankkeet. Paikallisten hankkeiden esiin nostaminen oli mahdollisesti tosin tietoinen osa Sitran omaa strategiaa ja pyrkimystä saada näkyvyyttä tärkeille asioille, oman näkyvyyden kasvattamisen sijaan.

Eri teemojen mediahuomio elää ja muuttuu sen mukaan millaista disruptiivista potentiaalia teemalla on ja miten voimakkaasti eri toimijat lähtevät muutosta toteuttamaan. Esimerkiksi ajanjaksolla 2017-2018 jakamistalouden näkyvyys laski, mutta kiertotalous jatkoi nousuaan ja Sitra profiloitui tässä teemassa erityisen voimakkaasti. Näkyvyysshuiput liittyvät kiertotalouteen (mm. kiertotalousfoorumi) ja Ratkaisuihin 100-haastekilpailuun. Osin Sitran osuus medianäkyvyydestä on korkeimmillaan sellaisissa teemoissa, jotka eivät ole muuten kovin näkyviä ja joissa Sitralla on dominoiva asema. Tällaisia esimerkkejä ovat tulevaisuustyöhön liittyvät teemat kuten ennakointi tai heikot signaalit. Keskeisesti näkyviin teemoihin lukeutuvat myös merkittävät ja tutkimuksellisesti ja poliittisesti agendalla esiintyvät vahvat teemat kuten demokratia tai keskinäisriippuvuus tai datatalous, kokeilukulttuuri tai sähköinen terveydenhuolto. Sitralla on siis merkittävä rooli tiedon yhteenvetämisessä sekä laajempaan keskusteluun ja käytäntöihin saattamisessa.

Sosiaalisen median keskusteluissa kiinnostavaa on vaikuttajan roolin rinnalla korostuva ”vaatijan” rooli. Sitran profiilin todetaan vertautuvan esimerkiksi vahvuusalueilla (kuten kiertotaloudessa) tutkimusorganisaatioiden kuten VTT:n rooliin. Media-analyysissa todetaan, että molemmat esiintyvät aktiivisesti vaikuttajan roolissa ja Sitra kiertotalouteen ja ympäristöön liittyvissä aiheissa jopa vaatijan roolissa. Sitran ja VTT:n korkeaan vaikuttavuuteen ja artikkelimäärään vaikuttavat selkeimmin niiden osallistuminen tutkimukseen ja julkiseen keskusteluun laaja-alaisesti eri aiheissa. Sitralla on myös tutkimusorganisaatioista poikkeava tapa esiintyä artikkeleissa sekä julkaisijan että vaikuttajan roolissa. Sitra siis käyttää usein julkaisun yhteydessä saatua foorumia myös vaikuttamiskanavanaan.

<sup>13</sup> Meedius International (2018).

Kiertotalous korostuu media-analyysin onnistumisissa ja vaikuttavuudessa. Media-analyysi osoittaa, että Sitran rooli edelläkävijänä ja vaikuttajana on erityisen huomattava alueilla, jossa se on tuonut ilmiöitä tai teemoja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Voisikin siis kysyä, olisiko tällainen edelläkävijyys jatkossakin erityisen tärkeää, koska vaikuttavuus näyttää toteutuvan paremmin aluilla, joissa Sitra vaikuttaa agendaan suoraan. Media-analyysissa todetaan, että aiheissa, joissa Sitra on ollut ensimmäisten joukossa tuomassa aihetta näkyvästi keskusteluun, Sitran vaikuttavuus on edelleen suuri ja Sitran osuus aiheen koko vaikuttavuudesta kuvastaa sitä. Tällaisista aiheista esimerkkinä mainitaan kestävyyksi, kiertotalous, heikot signaalit, kestävä hyvinvointi, jakamistalous ja kokeilukulttuuri.

Tulevaisuustoimijan roolin ja vaikuttavuuden näkökulmasta olennaista on myös media-analyysin lopussa kiteytetty johtopäätös: Sitra on selkeästi ratkaisukeskeinen keskustelija ja se on tavallista useammin mukana keskustelussa, jossa tulevaisuuden näkymät ovat optimistisia. Tämän lisäksi Sitra poikkeaa aktiivisesti tutkimuksia tekevästä tai teettävästä toimijoista siinä, kuinka aktiivisen ja myös vaikuttamaan pyrkivän roolin Sitra ottaa keskustelijana suomalaisessa tulevaisuuskeskustelussa.

### **Vaikuttavuusarvioinnit**

Arviointityössä analysoitiin ja hyödynnettiin aiempia viime vuosien aikana tehtyjä Sitran toimintaa koskevia vaikuttavuusarviointeja. Näitä olivat mm. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan, Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi sekä Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteen arviointi.<sup>14</sup>

Kyseisissä arvioinneissa on keskitytty tuottamaan tietoa Sitran valintojen onnistuneisuudesta, Sitran toiminnan vaikuttavuudesta eri tavoitealueilla sekä tavoitealueilla tapahtuneesta yleisestä kehityksestä ja Sitran merkityksestä asiassa. Seuraavassa on esitetty yhteenvedo arvioinneista nousseista havainnoista, painottaen tulkintaa tehtävässä ”Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin”.

Aiempien arviointien mukaan Sitran toiminta on nähty pääosin onnistuneeksi tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamisessa edellä mainittujen arvioinnin kohteina olleiden vaikuttavuustavoitteiden suhteen. Sitra on tunnistanut yhteiskunnassa kehittyvässä olevia teemoja ja pyrkinyt vauhdittamaan teemojen kehitystä sekä toisaalta nostanut esiin myös uusia teemoja, joissa on vaadittu Sitran kaltaista tahoja niiden tunnistamisessa ja kehittämisprosessin käynnistämässä. Vaikuttavuustavoitteet on asetettu osuvasti ja ne ovat olleet ajankohtaisia ja ajassaan tarkoituksenmukaisia.

Sitran oma projektien kokonaisuus ja muihin toimijoihin kohdistunut vaikuttamistyö, on arviointien mukaan edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta tavoitteiden tunnettujen lisäämiseksi monilta osin onnistuneesti keskeisten vaikuttavuustavoitteiden kohdalla. Arviointien mukaan Sitran rooli on ollut erityisesti tulevaisuuden näkymien ylläpitäjänä tärkeä. Sitra on aktivoitunut toimijoita ja toimintaa sekä keskustelua. Esimerkiksi Sitran vaikuttavuustavoitteiden Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan koskevan arvioinnin mukaan, Sitra on ollut vaikuttavuustavoitteen sisältöalueen Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen – sisältöalueen osalta keskustelun aktiivinen ylläpitäjä. Aktiivisen ylläpitäjän roolin nähtiin korostuvan erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa (sekä aiempi visiotyö että

<sup>14</sup> Oosi, O. et al. (2018); Halme, K. et al. (2017); Oosi, O. et al. (2017).

Seuraava erä), kuten myös temaattisten visioiden tai toiminnan agendojen laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille.

Sitralla on arviointien mukaan ollut näkyvä, mutta erityyppisistä keinoista riippuen vaihteleva, merkitys tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistajana teemojen tunnetuksi tekemisessä. Sitra on vaikuttanut suoraan teemojen tunnettuuteen sen itse toteuttaman toiminnan (omat projektit/ kokeilut, tiedon tuottaminen, keskustelun ylläpitäminen, uudet avaukset jne.) kautta. Toisaalta Sitra on myös välillisemmin aktivoinut ja fasilitoinut sekä tukenut ja täydentänyt muiden toimesta tapahtuvia toimia. Vaikutuskeinoissa Sitran merkitys ja tunnetuus vaihtelee.

Arviointien mukaan haaste on kuitenkin ollut, että erityisesti päätöksentekijöillä ja osalla muista toimijoista ei ole riittävää kyvykkyyttä ja toisaalta halukkuutta hyödyntää tulevaisuustietoa. Vaikka Sitra on tuottanut aineistoja ja ne tunnistetaan toimijoiden keskuudessa, ei toimijakentässä ole riittävällä laajuudella kyetty hyödyntämään aineistoja. Arvioinneissa onkin nostettu kehittämiskohteen esille, että Sitran tulisi toteuttaa toimia, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynnetään nykyistä paremmin toimijakentän kehittämistyössä.

Tulevaisuusnäkökulman tuomisessa yhteisille ja erillisille agendoille korostuu ennen muuta systeminen ja yhdistelevä näkökulma. Sellaisenaan tämä rooli vastaa arviointien mukaan hyvin Sitran vaikuttavuusmekanismien kokonaiskuvaa, jossa on kyse toiminnan asteittaisesta ja syklisestä kehittämisestä aihioista konkreettiseen tekemiseen, siitä oppimiseen ja tarvittavien takaisinsyöttöjen ja korjausliikkeiden tekemiseen. Asioiden nostaminen yhteiskunnalliselle agendalle ja keskusteluun edellyttää verkostojen rakentamista ja käytännön kokeiluja, joiden lähtökohta on väistämättä Sitran riippumaton rooli ja tälle pohjautuva luottamus ja ajatus siitä, että Sitralla ei ole

”omaan agendaan”, vaan Sitran tehtävänä on sekä tiedollisesti että käytännönläheisesti (ml. kansainväliset vertailut, ennakoinnit ja kokeilut) tunnistaa uusia teemoja, joilla voi olla kantavuutta yhteiskunnallisen ongelmanratkaisun ja Sitran perustehtävien eli Suomen vakaan ja tasapainoisen kehityksen, talouden määrällisen ja laadullisen kasvun sekä kansainvälisen kilpailukyvyyn ja yhteistyön kannalta. Jatkossa korostuu yhä enemmän erilaisiin tulevaisuuksiin vaikuttamisen mahdollisuuksien hahmottaminen ja kyvykkyyksien kasvattaminen tulevaisuuden tekemisessä. Tulevaisuus kiinnostaa lähes kaikkia suomalaisia ja enemmistö suomalaisista ajattelee, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa, mutta harvempi tunnistaa miten tulevaisuuteen voi vaikuttaa.

Kaikissa Sitran esiin valitsemissa aiheissa on toteutettu sekä tiedollista että konkreettista käytännönläheistä kehitystoimintaa, ja teemoissa on tapahtunut kehitystä kuluvan vuosikymmenen aikana. Yleisesti keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä on lisääntynyt ja tulevaisuustietoa käytetään hyödyksi aiempaa enemmän. Kehitys on tapahtunut useamman tekijän yhteisvaikutuksesta. Sitran erillisvaikutusta ei ole tarkasti voitu arvioida, mutta useamman kehitystä edistäneen toimen kohdalla voidaan arviointien mukaan todentaa selkeästi Sitran vaikutus kehittämistoimien käynnistämiseen ja niiden kautta toteutuneeseen kehitykseen. Aiempien arviointien mukaan Sitran rooli korostuu erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa ja erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agendan laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille. Tämän arvioinnin mukaan tulevaisuuden kehityssuunnat tunnetaan hyvin etenkin pienemmässä toimijapiirissä, mutta haasteita on tietoisuuden siirtämisessä vielä laajemmin yhteiskunnan eri toimijoille ja päätöksentekoon.

Yleisesti Sitran valinnat on arvioitu suurilta osin onnistuneeksi ja toiminnan vaikuttavuus pääosin hyväksi. Tulevaisuus-

barometrin ja analysoitujen arviointien pohjalta voidaan todeta, että Sitralla on eniten kehitettävää ja kirittävää toimenpiteissä, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynnetään nykyistä paremmin, kansalaisyhteiskunta ja sen toiminnan mekanismit ovat vahvemmin fokuksessa ja tätä näkökulmaa edelleen vahvistetaan tavoilla, joka voimaannuttaa yksilöitä ja heidän yhteisöjään. Tämä on tunnistettu kentäksi, jossa muita vaikuttavia ja uudistuskäytäviä toimijoita ei ole riittävästi. Tällöin myös Sitran lisäarvo voisi olla erityisen merkittävä.

#### **Ulkoisten arviointien perusteella Sitran vaikuttavuutta ovat edistäneet mm:**

1. Selkeästi rajatut valinnat ja niiden perusteella systemaattinen projektitoiminta
2. Rajattuihin valintoihin liittyvä vahva resursointi ja huippuasiantuntemus
3. Sitran asema neutraalina ja uskottavana tahona
4. Sitran tunnettuus, näkyvyys ja brändi
5. Tehokas viestintä (Siträn viestintä on selvästi vahva painopistealue. Toisaalta on myös esitetty kritiikkiä erilaisten raporttien ja aineistojen viidakosta, eli haluttua tietoa ei löydetä helposti)
6. Hyvät toimintamallit ja työkalut: Ratkaisu 100, Erätauko, Vaikuttavuuskiihdyttämö jne.
7. Riippumattomuuden ja pitkäjänteisyyden tuoma luottamus yhteistyöhön

#### **Vastaavasti Sitran vaikuttavuutta ovat hidastaneet seuraavat tekijät:**

1. Pitkän tähtäimen tulevaisuusajattelun horisontista kiinnostuneiden joukko on loppujen lopuksi varsin pieni.
2. Rajautunut Sitraa lähellä oleva vakiintunut kumppanuus- ja yhteistyöjoukko (joukon rajallisuus on saattanut rajoittaa tulevaisuusnäkökulman monipuolisuutta).

3. Toimijakentän kehittämistyössä oleva tietämys, kyvykkyys ja kokemus hyödyntää tietoa ei ole riittävä, tarvittaisiin vahvempaa tulevaisuusajattelun kyvykkyyksien ja kapasiteetin vahvistamista, ml. koulutus. ”Tuodaan uusia tuulia maailmalta, mutta ei välttämättä anneta luovimisohteja.”
4. Ministeriöiden ja päätöksentekijöiden kyky ja halu hyödyntää tulevaisuustietoa on paikoin rajoittunutta (poikkihallinnollisuus on myös uhka sektoripolitiikalle) Yhdistelevä kehittäminen vaatii myös aikaisemman kehittämisvaiheiden ja -historian tunnistamista, joskus tässä ”oikaiseminen” on johtanut hylkimiseen.

#### **Sidosryhmien tulevaisuusanalyysit**

Yleisesti tulevaisuutta ja ennakkointia koskevaa tietoa näytetään aineistojen perusteella tuotettavan varsin runsaasti eri tahojen toimesta. Sitran tuottamaa tietoa on sidosryhmien työssä hyödynnetty, mikä ilmenee mm. Meediuksen tekemän bibliometrisen analyysin perusteella. Tietoa tuotetaan mm. yritysten, julkisen sektorin, järjestöjen, yliopistojen sekä median toimesta. Esimerkiksi valtioneuvostossa tulevaisuuden ennakkointia tehdään ministeriöiden strategiatyön osana sekä Tulevaisuusselonteon suhteen systemaattisesti. Valtioneuvostossa tulevaisuusennakkoinnissa hyödynnetään ja viitataan Sitran tuottamaan materiaaliin ja toiminta on systematisoitunut viime vuosikymmenien aikana.

Suomalaiset yritykset valmistautuvat Fibresin vuonna 2019 valmistuneen tulevaisuusselvityksen<sup>15</sup> perusteella tulevaisuuteen varsin perinteisin keinoin, tekemällä trendiarvioita ja kehittämällä tulevaisuustyön avulla strategista suunnitteluaan. Vastauksissa korostuu kuitenkin selvä ristiriita: vaikka tulevaisuustyötä yleisesti yrityksissä harrastetaan, eivät kaikki yritykset lopulta

<sup>15</sup> FIBRES (2019).

hyödynnä kerättyä tietoa mitenkään, eikä tulevaisuustyö näy johdonmukaisena. Alle puolessa yrityksistä tulevaisuustyö on yrityksen työntekijöiden yhteisesti luomaa, vaan useammin sitä suoritetaan esimerkiksi vain johdon toimesta. Selvityksestä voidaankin vetää johtopäätös, että tietoa on tulkittava ja kyvykkyyksiä rakennettava kansalaisten ja yhteisöjen myös räätälöidysti erilaisten yritysten näkökulmasta.

### **Megatrendiaineistot**

Megatrendit ovat yksi Sitran keskeinen ennakkoinnin muoto. Megatrendeihin liittyen Sitra on tuottanut aineistoja mm. nettisivuilleen, megatrendikorttien muodossa sekä esitysmateriaaleina. Tätä aineistoa on tulkittu myös tässä arvioinnissa sen kannalta, onko materiaali parantanut tulevaisuuden mahdollisten kehityssuuntien tuntemista. Megatrendien tunnettuutta on edistetty monenlaisella toiminnalla. Megatrendien tausta-aineiston perusteella selviää, että Sitra ja sitralaiset ovat osallistuneet laajasti erilaisiin puhujatilaisuuksiin viime vuosina. Megatrendeihin liittyviä puhujatilaisuuksia oli esimerkiksi vuonna 2018 yhteensä 102 kpl. Suuri osa tilaisuuksista on ollut luonteeltaan puhujapyyntöihin perustuvia asiantuntijatilaisuuksia, ja ne ovat painottuneet hyvin voimakkaasti pääkaupunkiseudun alueelle. Siinä missä puhujatilaisuudet ovat siis selkeästi osoitettu asiantuntevalle yleisölle, ovat esimerkiksi Sitran megatrendikortit olleet väline viestiä trendeistä tätä laajemmin.

Sitran tulevaisuustiedon tavoitettavuudessa korostuu megatrendiaineiston merkitys. Megatrendit näkyvät paitsi viittauksina sidosryhmien tulevaisuusaineistossa, myös megatrendikorttien suosiona. Vuonna 2016 megatrendikortteja ladattiin 250 000 kertaa. Megatrendiaineistossa onkin varsin kattavasti tunnistettu erilaisia tulevaisuuden

kehityskulkuja ja -mahdollisuuksia. Trendit on megatrendikorteissa esitetty varsin yleisellä tasolla, listaten erilaisia näkymiä välttäen analyysia. Megatrendiaineisto siis jättää analyysin ja vaikutusmahdollisuuksien pohtimisen lukijalle. Osin megatrendikorteissa menevät ristiin varsinaiset megatrendit, sekä paikalliset ja alakohtaiset kehityskulut. Tämänkaltaiset aineistot ovatkin lukijan omaehtoisen tutustumisen avustajia, eivätkä varsinaisesti suoraan viesti tulevaisuuden vaikutusmahdollisuuksista. Sitran sivuilta löytyvät megatrendiaineistot sen sijaan ovat jokseenkin syvälle luotaavampia. Suuri määrä erilaisia megatrendiaineistoja ja vastaavia sisältöjä luo kattavan kuvan Sitran työstä.

### **Sitra.fi**

Sitran nettisivun (sitra.fi) merkitystä kansalaisten silmissä avaa vuoden 2018 digianalyysi<sup>16</sup>, jossa mitattiin vierailuja Sitran nettisivuilla. Sitran sivuilla on vuoden aikana vierailut noin miljoona kävijää, mitä voidaan pitää Sitran tavoitettavuuden kannalta hyvänä tuloksena. Valtaosa Sitran sivulla käyneistä on vierailut sivustolla vain yhden kerran. Sitran digilukemat ovat parantuneet vuodesta 2017. Sitra tavoittaa nettisivujensa kautta yleisöä erityisjulkaisujen, testien ja muun popularisoidun sisällön myötä. Kävijäpiikit painottuvat luonnollisesti suurimpiin lanseerauksiin. Monet vierailevat sivustolla vain hetken, eivätkä yleensä enää palaa sivustoille. Kuukausittaisia tai viikoittaisia sivustovierailuja omilla sivuilla on varsin vähän, mutta tämä on tyyppillistä ei-media-tahoille.<sup>17</sup> On tärkeää, että Sitran tulevaisuustiedosta tehdään nostoja mediassa, joilla on suurin tavoitettavuus. Sitralla on lisäksi varsin hyvä seuraajapooli sosiaalisessa mediassa (esim. lähes 40 000 seuraajaa Twitterissä kesäkuussa 2019).

<sup>16</sup> Nissinen, H. & Vihavainen, S. (2018).

<sup>17</sup> FIAM (2019).

### 3.2 Yhteenveto

Suomalaisten tulevaisuusosaamisessa on joillakin osa-alueilla parantamisen varaa. Suomalaiset näyttävät tunnistavan kohtalaisen hyvin erilaisia tulevaisuuden kehityskulkuja, ja osaavat arvottaa niiden sisältämiä uhkakuvia sekä mahdollisuuksia. Sitran työkaluja, kuten megatrendiaineistoja on kiitelty käyttökelpoisina välineinä tulevaisuustiedon ja -ajattelun levittämisessä. Kuitenkin huomataan, että suomalaisten kokemat vaikuttamismahdollisuudet tulevaisuusiin on, ainakin tietyissä teemoissa, harmillisen vähäistä. Tulevaisuusosaamisen haasteet koskettavat sekä yksilöitä, että jossain määrin myös yrityksiä ja niiden ennakointitoimintaa

Lisähaasteen tuo tulevaisuustietotaidon eriytyminen sosioekonomisten ryhmien välillä. Hyvin toimeentulevat suhtautuvat yleisesti positiivisesti tulevaisuuteensa, ja tietävät miten vaikuttaa. Sen sijaan huonommin toimeentulevat eivät ole yhtä luottavaisia, ja tarvitsisivat enemmän tukea vaikutusmahdollisuuksien tunnistamisessa. Lisäksi suomalaisilla vaikuttaisi olevan haasteita trendien hahmottamisen suhteen. Eriytyvät tulevaisuusnäkemykset ja -odotukset tarvitsevat huomiota kaikkialla, ja etenkin alueilla, joilla esiintyy huono-osaisuutta.

Media-analyysin pohjalta olennaista on tunnistaa ratkaisukeskeinen tapa, jolla Sitra julkisessa keskustelussa näyttäytyy. Tämä itsessään on tulevaisuusajattelun ja tulevaisuususkon kannalta merkityksellistä. Lisäksi Sitra on aktiivisesti tutkimuksia tekevästä tai teettävistä toimijoista poikkeuksellinen siinä, kuinka aktiivisen ja myös vaikuttamaan pyrkivän roolin Sitra ottaa keskustelijana suomalaisessa tulevaisuuskeskustelussa. Sitran tarkoituksena ei ole kilpailla tulevaisuus- tai muissakaan tutkimusteemoissa tutkijoiden ja muiden toimijoiden kanssa, vaan se pyrkii yhdessä muiden toimijoiden kanssa vaikuttamaan aktiivisesti erilaisiin tulevaisuuksiin. Alueilla, joissa Sitran vaikuttavuus on ollut parasta, selkeä viesti ja uusien termien tuominen keskusteluun ovat autta-

neet vaikuttavuuden edistämässä (erityisesti hiilineutraali kiertotalous -teemassa).

Kokonaisuutena analysoitu aineisto osoittaa, että tulevaisuusajattelu ja tulevaisuuden tuntemus on kehittynyt Suomessa viime vuosina, vaikkakin asiassa on vaihtelua erilaisten kohderyhmien kohdalla. Erityisesti tulevaisuuden kannalta keskeiset teemat kuten hiilineutraali kiertotalous, työn murros ja työn tulevaisuus, tulevaisuuden osaa-mistarpeet, kestävä talous sekä erilaiset tulevaisuuden skenaariot tunnetaan paremmin kuin aikaisemmin. Sitra on vaikuttanut asiaan suorasti oman toiminnan kautta ja myös välillisesti vaikuttamalla muihin toimijoihin. Sitra on ollut mukana merkittävänä toimijana tulevaisuuden tuntemuksen edistämässä sekä suuntien hahmottamisessa ja esiin nostamisessa. Silti on huomiotava, että erityisesti tulevaisuustiedon laajempi hyödyntäminen yhteiskunnassa vaatii vielä toimia sekä Sitran kaltaiselta taholta että laajemmin toimijakentällä.

Sitran tunnistamat kehityssuuntien valinnat voidaan todeta olevan onnistuneita aineistoanalyysin pohjalta. Sitran esiin nostamat teemat on koettu osuviksi. Yksittäisiä teemoja, kuten ikääntyvä väestö ja maahanmuutto on jäänyt myös vähemmälle huomiolle Sitralta. Useat vähemmälle huomiolle jääneet teemat ovat kuitenkin olleet julkisuudessa ja muiden toimijakentän agendalla muutenkin. Sitra on täydentänyt valinnoillaan esillä olevia asioita ja tuonut uutta näkökulmaa tulevaisuuskeskusteluun. Keskeistä on ollut, että Sitran valinnat ovat tuoneet selkeää lisäarvoa tulevaisuuden kehityskulkujen hahmottamiseen.

Sitran keinot vaikuttaa teemojen tunnettuuteen ovat olleet toimivia omien projektien ja kokeilujen, tiedon tuottamisen, keskustelun herättämisen ja ylläpitämisen uusien avauksien kautta sekä välillisemmin aktiivoinnin ja fasilitoinnin kautta. Muun muassa vaikuttavuusarviointien mukaan Sitran oma projektien kokonaisuus ja muihin toimijoihin kohdistunut vaikuttamistyö on edistänyt vaikuttavuutta ”Suomessa tunnetaan tulevai-



suuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin” -tavoitteen kohdalla pääosin hyvin. Haasteena vaikuttavuudelle ovat olleet mm. toimijakentän osin riittämätön kyvykkyys ja ymmärrys hyödyntää tulevaisuustietoa.

Yleisesti Suomi on globaalisti hyvällä tasolla tulevaisuudentutkimuksessa ja tiedontuotannossa sekä siinä, miten kehityssuunnat tunnetaan eri toimijoiden joukossa.

Haasteita ja parannettavaa on erityisesti tietoisuuden muuttamisessa ja siirtämisessä käytännön päätöksentekoon sekä konkreettiseksi toiminnaksi toimijakentällä. Huomiota tulisi siis kiinnittää arjen tason ymmärryseen ja kyvykkyiden lisäämiseen suhteessa tulevaisuustietoon niin kansalaisten kuin yritystenkin piirissä.

*Tulevaisuusajattelu ja  
tulevaisuuden tuntemus on  
kehittynyt Suomessa viime vuosina,  
erityisesti hiilineutraaliuteen,  
työn murrokseen ja tulevaisuuden  
osaamistarpeisiin liittyen.*

## 4. Sitran toiminnan onnistuneisuus ja vaikuttavuus haastattelujen valossa

Arviointityön osana haastateltiin tulevaisuustyön asiantuntijoita sekä Sitran sidosryhmäorganisaatioiden edustajia. Haastattelut edustivat mm. tulevaisuudentutkimusta toteuttavia tahoja yliopistoissa, valtionhallintoa (ml. aluehallinnon) ja ministeriöitä, tutkimuslaitoksia, kansallista ennakointiverkostoa sekä mm. toimialajärjestöä. Keskeisinä aiheina haastatteluissa olivat minkälaista itsenäistä tulevaisuusajattelua ja ennakointityötä eri organisaatioissa tehdään, miten Sitran tietoa hyödynnetään eri organisaatioissa, koetaanko Sitran valinnat ja toiminta onnistuneiksi, mikä on Sitran lisäarvo ja merkitys tulevaisuuden ennakkoinnissa sekä minkälaisia kehittämistarpeita haastateltavat näkivät Sitran toimintaa ajatellen. Haastattelut organisaatiot edustavat lähinnä Sitran läheisissä verkostoissa olevia toimijoita.

### 4.1 Tulevaisuusajattelu ja ennakointi haastatteluissa organisaatioissa

Kaikissa haastatteluissa organisaatioissa tulevaisuusajattelulla ja ennakkoinnilla on erityisesti organisaatioiden strategiatyöhön liittyvä selkeä asema. Organisaatiot tuottavat tulevaisuustietoa osin itsenäisesti ja osin hyödyntävät muiden tuottamaa tietoa. Haastatteluissa organisaatioissa, jotka eivät itse ole pääasiassa tulevaisuustiedon tuottajia vaan hyödyntäjiä, Sitran aineistot olivat keskeisin tai yksi keskeisimmistä ulkopuolisista aineistoista, joita tulevaisuustyössä hyödynnetään. Erityisesti Sitran tuottamilla megatrendiai-

neistoilla sekä Sitran esiin nostamalla muilla tulevaisuusteemoilla on ollut olennainen merkitys haastatteluissa organisaatioissa. Sitran toimintaa seurataan ja aineistoja hyödynnetään oman tulevaisuustyön osana. Haastatteluiden mukaan aineistot ovat toimineet herätteenä ja syötteenä organisaatioiden tulevaisuusajattelulle ja tekemiselle.

Osassa haastatteluista organisaatioista toiminnan pääasiallinen tarkoitus on itsenäinen tulevaisuudentutkimus ja tulevaisuustiedon tuottaminen. Näissä organisaatioissa tehdään yhteistyötä ja toimitaan yhteisissä verkostoissa sekä järjestetään yhteisiä tilaisuuksia Sitran kanssa. Sitralta haetaan omaan tulevaisuustyöhön vaikutteita ja vastavuoroisesti annetaan Sitralle omasta työstä ideoita ja syötteitä. Oma rooli koetaan Sitran kumppaniksi ja yhteistyöhahoksi ja kullakin osapuolella on oma roolinsa tulevaisuus- ja ennakointitoiminnan ekosysteemissä. Näissäkin organisaatioissa hyödynnetään toisinaan Sitran tuottamia työkaluja, kuten megatrendikortteja oman tulevaisuustyön ja -ajattelun herättelijänä. Samalla tunnistetaan, että kyky ja osaaminen toimijakentällä tulevaisuusajatteluun ja tiedon hyödyntämiseen vaihtelee erilaisissa organisaatioissa paljonkin. Ymmärrys, että tulevaisuutta on ennakoitava ja kehittyviä trendejä on seurattava vahvemmin, on parantunut tällä vuosikymmenellä entisestään, mutta monilla organisaatioilla ei ole aitoa kykyä ja kapasiteettia reagoida konkreettisella tavalla tähän.

#### **4.2 Sitran toiminnan onnistuneisuus tulevaisuusnäkömysten tunnistamisessa**

Tulevaisuusnäkömysten ja mahdollisuuksien tunnistamisessa sekä tunnetuksi tekemisessä Sitran toimintaa pidetään haastateltujen organisaatioiden näkökulmasta suurelta osin onnistuneena. Sitra on projektitoimintansa pohjalta toiminnassaan onnistunut tunnistamaan tulevaisuusnäkömisiä, tekemään niitä näkyviksi ja kiinnittämään yhteiskunnan eri tahojen huomiota asioihin ja ilmiöihin useimmiten ennen muita toimijoita. Sitran rooli koetaan edelläkävijäksi. Sitra on myös onnistuneesti tarjonnut globaaliin toimintaympäristöön näkömysten tulevista ”megaluo-kan” ilmiöistä ja lisännyt toimijaverkostojen tietoisuutta näkömistä. Megatrendit ja erityisesti Kiertotalous -teema ovat viime vuosien aikana olleet selkeitä esimerkkejä hyvin tunnistetuista ja esiin nostetuista ilmiöistä. Lisäksi esimerkiksi työn murros, syrjäytymisen ehkäiseminen ja hyvinvointi ovat pitkäaikaisia teemoja, joiden esillä oloa Sitra on yhtenä tärkeänä tahona edistänyt ja tulkinnut hyödyllisellä tavalla muuttuvassa toimintaympäristössä. Joiltakin osin Sitran aineistojen koetaan kaipaavan hieman päivitystä, esimerkiksi megatrendikortit koettiin joissakin tapauksissa vanhentuneiksi, vaikka samalla tunnistetaan, että ei ole uskottavaa päivittää megatrendejä kovin usein.

#### **4.3 Sitran toiminnan onnistuneisuus tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnetuksi tekemisessä**

Suurelle osalle haastatelluista organisaatiosta Sitra tarjoaa riittävällä tavalla tarpeellisia suuntia ja näkömisiä tulevaisuuteen sekä selkänööjää oman tulevaisuustyön tueksi. Erityisesti megatrendiaineistot (mm.

megatrendikortit) koettiin tärkeiksi. Lisäksi tärkeistä Sitra nostamista teemoista kuten kiertotalous, hyvinvointi, jakamistalous ja kokeilukulttuuri on ollut hyötyä, kun organisaatiot peilaavat omaa toimintaansa tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja vahvistuviin kehityssuuntauksiin. Sitran tieto on toiminut yhtenä tärkeänä tiedon lähteenä ja selkänöjana päätöksille tulevaisuutta eri organisaatioissa luotaavan toiminnan suhteen. Yhtenä esimerkkinä Sitran tuottaman tiedon hyödyntämisestä ovat mm. työn murrokseen ja työn tulevaisuuteen liittyvä tieto, joka on ollut haastattelujen mukaan yksi keskeinen tausta-aineisto valtioneuvoston tulevaisuusselonteon<sup>18</sup> laadinnassa vuosina 2017–2018.

Haaste Sitran tulevaisuustiedon hyödynnettävyyteen liittyen on ollut, että tieto koetaan ylätasoiseksi, joka tarkastelee pääosin vain pitkän aikavälin kehityskulkuja. Tämän vuoksi kytkennän löytäminen tiedon hyödyntäjäorganisaatioiden oman toiminnan kehittämiseen ja ajankohtaisiin haasteisiin tuottaa osalle haastatelluista sidosryhmätoimijoista haasteita. Toimijat katsovat tulevaisuutta pisimmillään muutama vuoden aikajänteellä, jolloin kytkentä pidemmälle tulevaisuuteen katsovan tiedon ja nykyajan välillä voi olla hankala hahmottaa. Selviä yhtymäkohtia oman organisaation tarpeisiin ei aina löydetä. Kyvykkyyttä tulevaisuusajatteluun tulisi tässä suhteessa kehittää eri organisaatioissa. Sitran tulisi myös jatkokehittää konkreettisia välineitä ja toimintamalleja, joilla ylätasoon teemoista voidaan jalostaa esimerkiksi toimialatasolle tarpeellista tulevaisuustietoa. Yleisestä ”ylätason teoriasta” tulisi päästä myös organisaatiokohtaiseen ruohonjuuritasoon tulevaisuustulkintaan. Haastattelussa koettiin, että Sitran vaikuttavuuden kannalta tärkeää olisi tukea työtä, jossa eri organisaatiot ja toimijat kykenevät itse tunnistamaan, miten Sitran nostamiin

<sup>18</sup> Valtioneuvosto (2017).

teemoihin ja megatrendeihin tulee varautua ja miten toimia. Esimerkiksi Tulevaisuuden tekijän työkalupakki on Sitralta avaus tähän suuntaan ja viime aikoina on haastatteluiden mukaan muutenkin panostettu tiedon hyödynnettävyyteen.

Tulevaisuustiedon käytettävyyttä on Sitrassa viime vuosina parannettu mm. toimialojen erityistarpeita huomioiden, mikä haastattelussa organisaatioissa on myös tunnistettu. Joidenkin haastateltavien mielestä mediassa näkyvästi läpimenevissä teemoissa voi kuitenkin korostua liiallinen markkinavetoisuus sekä tiedollinen pinnallisuus ja historiattomuus.

Haasteeksi tunnistetaan myös Sitran ja muiden toimijoiden tuottaman tulevaisuustiedon heikohko kytkeytyminen poliittiseen päätöksentekoon. Laajemminkin kuin vain Sitran tuottaman tulevaisuustiedon suhteen haaste on, että päättäjille tuotetaan tietoa, mutta kyvykyys ja halu hyödyntää tätä tietoa ei ole riittävää, jotta tieto vaikuttaisi päätöksiin. Tulevaisuustietoa hyödynnetään päätöksenteossa valikoivasti ja Sitran kyvykkyyttä saada tulevaisuustietoaan hyödynnettäväksi ei pidetä aina riittävänä. Julkisella puolella virkamiestason kyvykyys tulevaisuustiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen on kuitenkin viime vuosina haastateltavien mukaan vahvistunut.

Kansalaisten tulevaisuustietämyksestä ei haastateltavilla ollut kattavasti selkeää tietoa, joskin vaikutelma kansalaisten tulevaisuuskyykykyydestä oli varsin kriittinen. Haasteeksi Sitran kannalta koettiin viestin saaminen riittävän helposti lähestyttäväksi ja arkikieliseksi. Tulevaisuustyö ei saisi jäädä irralliseksi arjesta. Sitran lisäksi tulevaisuustiedon kohdalla yleisempi havainto on resurssien kohdentuminen selvästi suuremmissa määrin tiedon tuotantoon ja vähäisemmässä määrin tiedon tulkintaan ja hyödyntämiseen.

Haastattelujen perusteella Sitran rooliin sopii hyvin luodata ja tunnistaa tulevaisuuden mahdollisuuksia laajalla katsannolla. Tässä suhteessa tärkeänä pidetään, että Sitra tuottaisi tietoa enemmän myös epävarmista tulevaisuuksista, joissa on mm. innovaatio- ja liiketoimintapotentiaalia, ja nostaisi myös niitä esiin. Tärkeää olisi heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulkinta sekä ennakointi ja vaikutusanalyysi myös näiden visioiden suhteen. Uhkana koetaan, että tulevaisuuden ennakoinnissa keskitytään liiaksi yksittäisiin visioihin ja otetaan ne ”ainoana oikeana totuutena”. Asiaan liittyen Sitra on tuottanut vuoden 2019 alussa selvityksen<sup>19</sup> ja nettisivun heikoista signaaleista ja teemaa on pidetty entistä vahvemmin viime aikoina esillä erilaisissa yhteyksissä mm. Kansallisen ennakointiverkoston tilaisuuksissa. Haastateltavat kokivat tämän aloitteen tervetulleena.

Tämän lisäksi tärkeäksi nähdään, että Sitra ennakoisi tulevaa myös eri pituisilla aikaväleillä. Suomessa tulevaisuustietoa on tuotettu myös tasolla, jossa on voitu nähdä ”käsinkosketeltavaa” lähitulevaisuutta, johon liittyen voidaan toteuttaa konkreettisia toimenpiteitä. Osa haastatelluista kokee, että Sitran olisi tärkeää luoda kuvaa tai skenaarioria myös nykyistä katsantoa pidemmällä aikavälillä. Osan haastateltavista mielestä lyhyt aikajänne voi johtaa tilanteeseen, jossa Sitran ennakoinnin tulokset näyttäytyvät liian vahvasti normatiivisina, näkemyksinä ”oikeasta” tai ”toivottavasta” tulevaisuudesta.

Sitran käyttämiä keinoja tulevaisuustiedon tunnetuksi tekemisessä on pidetty tarkoituksenmukaisina ja pääosin hyvinä. Haastatteluiden perusteella Sitran koetaan osallistuvan aktiivisesti julkiseen keskusteluun ja pitävän tärkeitä ja hyvää näkyvyyttä saavia asiantuntijapuheenvuoroja. Lisäksi Sitra järjestää hyviksi ja hyödyllisiksi koettuja tapahtumia. Sitran dialogista tapaa

<sup>19</sup> Dufva, M. (2019).

aktivoida toimijoita tulevaisuusajatteluun sekä sitoutumista kumppaniksi yhteistyöprojekteihin arvostettiin korkealle. Näiden lisäksi erilaiset toimintamallit ja työkalut kuten Ratkaisu 100, Erätauko, Vaikuttavuuskiihdyttämö, Megatrendikortit jne. ovat olleet hyväksi koettuja ja toimivia. Lisäksi Sitra on tukenut ja ollut mukana hyvin mm. Kansallisen ennakointiverkoston toiminnassa.

Keinojen, työkalujen sekä verkostotoiminnan ja tapahtumien haasteeksi koetaan, että niitä hyödyntää ja verkostoissa ja tilaisuuksissa käy monilta osin vuodesta toiseen samoja Sitran läheisiin verkostoihin kuuluvia tahoja ja tulevaisuudentutkijoiden muodostama kenttä. Joukossa ei ole suurta vaihtuvuutta, eikä Sitran läheistä piiriä ole onnistuttu laajentamaan. Mukana olevat tahot painottuvat vahvasti Etelä-Suomeen ja erityisesti pääkaupunkiseudulle. Haastateltavat arvioivat, että tämän takia Sitra koetaan vahvemmin Helsinki-keskeiseksi kuin koko valtakunnan yhteiseksi toimijaksi. Haastatteluiden pohjalta Sitran tulisi pyrkiä laajentamaan tulevaisuustyössä ja ennakoinnissa mukana olevaa toimijajoukkoa, ottamaan mukaan myös ”erimielisiä” sekä lisäämään moniäänisyyttä toiminnassaan. Sitran verkostot eivät tältä osin kata koko yhteiskuntaa, eivätkä kaikkia Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta oleellisia tahoja.

Haastatteluissa nousi esille myös kysymys, tulisiko Sitran toimia vahvemmin kansainvälisissä verkostoissa ja hyödyntää kansainvälisiä verkostoja etenkin ns. doing- ja connecting -tehtävissään. Sitran kontakteista ja yhteistyöstä ulkomaisiin verkostoihin ei haastateltavilla ollut tarkkaa tietoa. Näyttää siltä, että vaikka Sitra toimii kansainvälisissä verkostoissa, voisi osallisuus ja kansainvälisen tiedon hyödyntäminen ja välittäminen olla vahvempaa ja näkyvämpää etenkin vaikuttavuustyössä. Tässä arvioinnissa ei haastateltu kansainvälisiä toimijoita, joten heidän valmiuttaan tai intressiään toimia Sitran kumppanina ja sille pohjautuvaa kansainvälisen näkökulman lisäarvoa ei

voida tässä arvioida. Keskeisten kotimaisten tulevaisuutta luotaavien tahojen suunnalta kaivataan kuitenkin kiinnostavia synteesejä ja kiteytyksiä kansainvälisiltä toimijoilta, kotimaisesta näkökulmasta tulkittuna.

Osassa haastatteluista korostettiin myös, että Sitran tulevaisuusennakoinnissa esiin valittujen teemojen perusteita tulisi avata tarkemmin ja faktaperusteita tarvittaisiin vahvemmin ennakointityössä nostettujen teemojen taustalle. Tärkeänä nähdään mm. teemojen kytkeminen selvemmin historiallisiin kehityskulkuihin, sekä kvantitatiiviseen analyysiin pohjaavia perusteita syistä, miksi Sitra uskoo tiettyjen tulevaisuuden kehityskulkujen toteuttamiseen ja toteutumiseen. Sitran tuottaman tiedon uskottavuus on korkealla tasolla, mutta teemojen perustelu vielä vahvemmin faktalla parantaisi uskottavuutta entisestään ja vahvistaisi Sitran profiilia riippumattomana tulevaisuustalona. Sitran tulisi myös muistaa viitata paremmin olemassa olevaan lainattuun tutkimustietoon, jota tulevaisuusanalyysien pohjana usein käytetään.

Sitra koetaan tärkeäksi toimijaksi tulevaisuudentutkimuksen kentällä. Kuitenkin osa haastatelluista kokee, että Sitran ja muiden tulevaisuustoimijoiden roolituksia ja yhteistyötä tulisi pohtia myös kriittisesti. Sitra tuottaa nyt tärkeää tulevaisuustietoa, mutta sen suhteet tutkimuskenttään voisivat olla nykyistä selkeämmät. Osin koetaan, että Sitra voisi selkeyttää omaa rooliansa tutkimustyössä ja tiedon popularisoinnissa sen sijaan, että se toimii ikään kuin tiedon tuottamisen ja viestinnän välimaastossa. Nykyistä yhteistyötä ei koeta huonosti toimivaksi, mutta roolituksia selkeyttämällä ja yhteistyötä vahvistamalla voitaisiin haastateltujen mielestä saada toimintaan lisäarvoa. Yhteistyön lisääminen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioiden kanssa ja näiden kumppanien työn esiin nostaminen on keino heikentää politisoitumiseen liittyvää kriittisyyttä.

Haastatteluiden mukaan Sitran toimintatapoja ei tunneta riittävän hyvin sen sidos-

ryhmien, yhteistyökumppanien ja laajemman toimijakentän keskuudessa ja osin toiminnan läpinäkyvyys on heikkoa. Erityisen vähäistä läpinäkyvyyttä liittyy haastattelujen mukaan Sitran painopistevalintoihin esiin nostettavien teemojen suhteen ja niihin liittyvän toiminnan exit -vaiheeseen, jonka perusteet eivät näy ulospäin.

#### **4.4 Sitran toiminnan lisäarvo sekä kehittämistarpeita**

Sitran keskeinen lisäarvo näkyy haastateltaville siinä, että se on keskeisin toimija ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun ja -oppimisen edistäjänä, toteuttajana ja mahdollistajana Suomessa. Erityisesti Sitran mahdollistajarooli on ainutlaatuinen. Sitraa kuunnellaan tulevaisuusajattelussa ja sen asema tunnustetaan useimpien haastateltavien mielestä keskeisimpänä tulevaisuutta luotaavana tahona. Sitralla on myös vahva brändi ja se tunnetaan keskeisen toimijajoukon lisäksi laajasti yhteiskunnassa. Keskeistä lisäarvon kannalta on, että Sitra koetaan sitoutumattomaksi yhteiskunnan kokonaisuutena neutraalisti ajattelevaksi toimijaksi. Asiaan on syytä kiinnittää jatkossa huomiota ja käydä keskustelua, jotta neutraalin toimijan asema voidaan muuttuvassa tulevaisuudessa varmistaa. Nykyhetkellä Sitra koetaan sitoutumattomuuden lisäksi vahvan resursoinnin sekä asiantuntijuuden ansiosta hyvin uskottavaksi toimijaksi, jota vankistaa hyviksi katsotut viestintäresurssit.

Haastatteluissa korostettiin, että Sitran lisäksi tulevaisuustyön kentällä on myös muitakin toimijoita, joilla on keskeinen asema tulevaisuustyössä. Sitralla on jo nyt tärkeä merkitys tulevaisuutta ennakoivan toimijakentän verkostoissa. Vaikka yhteistyötä tulevaisuustyön kentällä tehdään nykyisin paljon, on kenttä kuitenkin osin hajanainen. Sitran lisäarvo tulevaisuustyön kannalta voisi nousta vielä suuremmaksi,

mikäli sen toimesta tulevaisuustyön voimavarat ja koordinaatio saataisiin kytkettyä vielä vahvemmin systemaattisemmaksi tulevaisuustiedon tuottamisen yhteistyöverkostoksi ja mahdollistajaksi. Esimerkiksi nykyisten verkostojen ulkopuolella olevia tahoja ja mm. alueilla tehtävää ennakoivia voitaisiin aktivoida vahvemmin ja tiivistää yhteyksiä näiden suuntaan. Sitralla voisi arvostettuna toimijana olla tässä vielä vahvempi rooli yhtenä avaintoimijana.

Sitran malli on alueellisesti keskitetyn organisaation malli. Osa haastateltavista pohti, olisiko tälle vaihtoehtoja, jotka paremmin vastaisivat modernin verkostojohtamisen ja mahdollistavan toimijuuden periaatteita, eli Sitra olisi joustavammin hyödynnettävissä temaattisten painoalueiden (esim. avainalueet) lisäksi myös alueellisiin toimiin. Sitran tulevaisuususkon ja tulevaisuusajattelun perusta koetaan vahvaksi. Sitran lisäarvoa tässä suhteessa tulisi vahvistaa edelleen kehittämällä välittävää sekä fasilitoivaa mahdollistajan ja kouluttajan roolia. Näissä rooleissa on selvästi kysyntää, mutta ei tarjontaa. Tähän Sitra voisi haastateltavien mukaan tarttua paremmin, mikä voisi myös vahvistaa sen olemassaolon oikeutusta.

Suomi on globaalisti hyvällä tasolla tulevaisuuden tutkimuksessa ja siinä, miten kehityssuunnat tunnetaan. Haasteita ja parannettavaa tietoisuuden siirtämisessä käytännön päätöksentekoon. Riskinä Suomessa on liian yksipuolinen tulevaisuusajattelu. Moninäkökulmaisuus on tärkeää, eikä tulevaisuusajattelussa saisi kiinnittyä vain yhteen tulevaisuustodellisuuteen. Laajemman tulevaisuusajattelun kyvykkyyksien tilannetta Suomessa ei pidetä kovin hyvänä. Myönteisintä Sitran tulevaisuustalo -profiilissa on tulevaisuudenuskon, jota Sitra edustaa. Joidenkin haastateltavien näkemysten mukaan ”kukaan muu ei edusta tätä yhteiskunnassamme”.

**Keskeisimmät haastateltujen henkilöiden esille nostamat Sitran toimintaan liittyvät kehittämistarpeet liittyvät mm.:**

- Toimijakentän tulevaisuusajattelun kyvykkyyden parantamiseen ja Sitran tuottaman tiedon hyödynnettävyyden lisäämiseen (mm. kytkentä ylätason visioista toimijakentän tarpeisiin, tiedon visualisointi ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen)
- Siltojen rakentaminen päätöksentekijöiden suuntaan ja päätöksentekijöiden tulevaisuustiedon hyödyntämiskyvykkyyden kasvattamiseen
- Toimintatapojen edelleen kehittämiseen yhteiskunnan eri toimijoiden tulevaisuuskyvykkyyden vahvistamisessa
- Yhteistyön systemaattiseen tiivistämiseen tutkimusyhteisön ja tulevaisuustyön verkostomaisen toimijakentän suuntaan
- Sitran tulevaisuusvisioiden perusteiden tarkempaan avaamiseen
- Sitran yhteistyöverkoston ja yhteistyötahojen joukon laajentamiseen ja moniäänisyyden lisäämiseen
- Erilaisten aikaulottuvuuksien huomioimiseen tulevaisuustiedon tuottamisessa (erityisesti pidempi aikajänne)
- Myös epätodennäköisten (mutta uusia mahdollisuuksia sisältävien) tulevaisuusvisioiden huomioimiseen
- Sitran roolin edelleen selkeyttämiseen suhteessa muihin toimijoihin (erityisesti tutkimuslaitokset ja yliopistot)
- Verkostomaisempaan ja hajautetumpaan toimintamalliin siirtymiseen
- Läpinäkyvyyden lisäämiseen toiminnan periaatteiden ja erityisesti exitin suhteen (lisäisi ymmärrystä ja hyvää tahtoa verkostoissa)

# 5. Johtopäätökset ja suositukset

## 5.1 Vaikuttavuustavoitteen edistyminen yhteiskunnassa

### Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin

Sekä kirjallisen aineiston (mm. Tulevaisuusbarometri 2019) että tehtyjen asiantuntija-haastattelujen perusteella Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehitysnäykymät varsin hyvin. Suomeen on kehittynyt korkeatasoinen tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkointityön professio, joka toimii asiantuntijaverkostona. Tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkointitiedon tuottamisen suhteen Suomi on kansainvälisestikin vertailtuna yksi kärkimaista. Erityisesti Sitran megatrendityö on toiminut herätteenä ja syötteenä myös laajemmalle, tulevaisuusprofession ytimen ylittävälle tulevaisuuskeskustelulle.

Keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä on lisääntynyt ja tulevaisuustietoa käytetään aiempaa enemmän hyväksi päätöksenteossa. Samanaikaisesti kuitenkin poliittisten puolueiden ja poliitikkojen merkitys yhteiskunnallisina visioijina on vähentynyt<sup>20</sup>. Tämä edelleen korostaa Sitran tärkeää roolia tulevaisuustyössä sekä erityisesti tulevaisuustiedon tulkinnaissa ja hyödyntämisessä.

### Tulevaisuutta jäsenetään aiempaa kokonaisvaltaisemmin

Sitra on tällä vuosikymmenellä ollut keskeinen ilmiöperusteisen keskustelun herättäjä ja jäsentäjä. Ilmiölähtöisyys viittaa tässä erityisesti kokonaisvaltaiseen, systeemiseen ja tieteenala- tai hallinnonalarajojen ylittämiseen. Tärkeä merkitys tässä on ollut Sitran

yhteiskunnallisilla visioilla sekä megatrendi- ja skenaariotyöllä. Kokonaisvaltaisudessa on ollut kaksi ulottuvuutta: yhtäältä tulevaisuuden keskeisiä haasteita ja mahdollisuuksia on tunnistettu ilmiöittäin ja ilmiöt ovat olleet tulevaisuusorientoituneita, ja toisaalta on korostettu poikkihallinnollisuuden ja eri toimijoita yhdistävän kehittämisen merkitystä sekä tuotu toimijoita yhteen tulkitsemaan tietoa sekä kehittämään uudenlaisia tulevaisuusnäkemystyöitä yhdisteleviä toimintatapoja. Vaikka tulevaisuuden tutkijoille ja Sitralle on selvää että, tulevaisuuden haasteita tunnistetaan ilmiöittäin, ei hallinnossa vallitsevana toimintaa ohjaavana tapana tai käytäntönä ole ollut jäsentää tulevaisuuden toimintaa hallinnonalojen rajojen yli ilmiökeskeisesti. Tässä suhteessa ilmiöittäin jäsenyvä tulevaisuustieto on toiminut ajurina kokonaisvaltaisen poikkihallinnollisen ajattelun ja toimintakulttuurin vahvistumiselle hallinnossa. Kansallisessa kehittämisessä kulminaatiopisteenä ovat olleet ministeriöiden tulevaisuusraportit sekä ministeriöiden virkamiesten yhteiset tulevaisuuden kehityssuuntia ruotivat dokumentit. Tulevaisuusajattelussa on ollut havaittavissa siirtymistä kohti poikkihallinnollisuutta, vaikkakin sektoripolitiikat ovat edelleen hyvin vahvoja.

### Haasteita on tietoisuuden siirtämisessä vielä laajemmin yhteiskunnan toimijoille ja päätöksentekoon

Tulevaisuustietoa tuotetaan ja tulkitaan verkostoissa, erityisesti kansallisessa ennakkointiverkostossa, jossa Sitra on merkittävin toimija. Kansallisen ennakkointiprofession

<sup>20</sup> mm. Oosi, O. et al. (2018).



sisällä on tuotettu korkeatasoista tietoa ja tehty tiedon tulkintaa. Tulevaisuuden kehityssuunnat tunnetaan hyvin etenkin tässä tiiviissä toimijapiirissä. Tieto ei kuitenkaan ole levinnyt laajasti tämän ydinprofessoryhmän ulkopuolisten yksilöiden ja organisaatioiden käyttöön. Haasteita on tulevaisuustiedon siirtämisessä vielä laajemmin kansalaisille, yhteiskunnan eri toimijoille ja päätöksentekoon. Tulevaisuustietoa hyödynnetään myös verraten valikoivasti. Esimerkiksi päätöksenteossa haasteena on polku-riippuvainen yksipuolinen tulevaisuusajattelu, jossa kiinnitytään liiaksi vain yhteen tulevaisuustodellisuuteen, joka saattaa myös olla lyhyen aikavälin näkemykselle pohjautuva. Tulevaisuustiedon laajemman hyödyntämisen yhtenä haasteena on kentän toimijoiden puutteellinen kyvykkyys ja osaaminen tulevaisuudentutkimuksen tiedon hyödyntämisen ja ennakoinnin suhteen.

## 5.2 Sitran kontribuutio

### **Aktiivinen tulevaisuuden näkymien tunnistaja ja ylläpitäjä**

Sitran vaikuttavuusanalyysien perusteella Sitra on ollut aktiivinen tulevaisuuden näkymien tunnistaja ja ylläpitäjä. Sitran rooli on korostunut erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa sekä erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agendojen laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille. Sitra on aktivoitunut erilaisia toimijoita tulevaisuusajatteluun ja keskusteluun erityisesti yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta. Tulevaisuudenuskon ja yhteisten visioiden luomisen tärkeyden korostamisessa Sitra on toiminut ensi sijassa toimijaverkoston rakentajana sekä eri toimijoiden tietoisuuden ja kiinnostuksen herättäjänä, usein poliittishallinnollisessa toimintaympäristössä.

Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteen saavuttamista lukuisin eri keinoin. Sitran keinot vaikuttaa teemojen tunnettuteen ovat Sitrasta tehtyjen vaikuttavuusanalyysien perusteella olleet toimivia sekä sen

oman toiminnan (omat projektit ja kokeilut, tiedon tuottaminen, keskustelun ylläpitäminen, uudet avaukset jne.) että välillisemmän aktivoinnin ja fasilitoinnin kautta. Sitran oma projektien kokonaisuus ja muihin toimijoihin kohdistunut vaikuttamistyö on edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta etenkin tulevaisuusnäkökymien ja oppimisen mahdollistajana. Tällä puolestaan on suora yhteys vaikuttavuustavoitteeseen "Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin". Vaikuttavuustavoitteen saavuttamisen haasteena ovat puolestaan olleet mm. kansalaisten ja toimijakentän riittämätön kyvykkyys ja ymmärrys hyödyntää tulevaisuustietoa sekä haastattelujen perusteella osin myös liian löyhät kumppanuudet vaikuttavuustavoitteiden alueella toimivien keskeisten tahojen kanssa.

### **Tunnustettu Suomen tulevaisuustalo**

Yleisesti Sitra on tunnustettu vahvasti kansalisen tulevaisuustalona. Sitra on vaikuttanut mm. siihen, että mahdollisista tulevaisuuksista puhutaan nykyisin aiempaa enemmän monikkomuodossa. Tämä on edesauttanut vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ja kehityssuuntien pohtimista sekä erilaisten tulkintojen tekemistä, eli että ei ole vain yhtä oikeaksi todettua tulkintaa tulevaisuudesta. Vaikka kehitystä on tapahtunut useamman tekijän yhteisvaikutuksesta, voidaan tässä arvioinnissa kerätyn aineiston perusteella tunnistaa Sitralla olevan rooli kaikkein keskeisimpänä tulevaisuustiedon tuottajana.

Edelläkävijyyys on vaikuttavuuden näkökulmasta tärkeää. Sitran vaikuttavuus on ollut suuri niissä aiheissa, joissa Sitra on ollut ensimmäisten joukossa tuomassa aihetta näkyvästi keskusteluun. Näitä ovat mm. kestävyyskriisi, kiertotalous, heikot signaalit, kestävä hyvinvointi, jakamistalous ja kokeilukulttuuri. Myös Sitran megatrendit on ottanut käyttöönsä varsin laaja joukko yhteiskunnan toimijoita oman strategia- ja suunnittelutyönsä tueksi. Esimerkiksi sidosryhmien tulevaisuusanalyysissa tunniste-

taan Sitran megatrendiaineistot. Sitran megatrendiaineistoihin viitataan usein mainintatasolla ja ne ovat toimineet mm. herätteenä ja syötteenä tulevaisuusajattelulle.

Sitra on profiloitunut yhä alleviivatun suomalaisiksi tulevaisuustaloksi. Haastattelussa nousi vahvasti esiin kysymys siitä, tulisiko Sitran toimia nykyistä vahvemmin kansainvälisissä verkostoissa ja hyödyntää vielä enemmän olemassa olevia kansainvälisiä verkostoja esim. Vision Europe -verkoston ajatushautomoiden ja kansainvälisen asiantuntijaneelien kautta. Näistä verkostoista saatavaa tietoa toimivista käytännöistä voisi hyödyntää etenkin Sitran doing- ja connecting -tehtävissä.

#### Suositus 1.

Jatkossa tulisi selvittää, kannattaisiko Sitran hyödyntää enemmän kansainvälisistä verkostoista saatavia oppeja etenkin Sitran doing- ja connecting -tehtävissä.

#### Keskustelun herättäjä ja avauksien tekijä

Sitran keinot ovat olleet haastattelujen perusteella toimivia etenkin tiedon tunnetuksi tekemisessä ja keskustelun syventämisessä. Sitra osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja pitää asiantuntijapuheenvuoroja. Sitran rooli edelläkävijänä ja vaikuttajana on erityisen huomattava alueilla, jossa se on itse tuonut ilmiöitä tai teemoja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Näistä ehkä parhaana esimerkkinä nousee esiin hiilineutraali kiertotalous.

Sitra on edistänyt sekä suorien että välillisten keinojen kautta tulevaisuustiedon hyödyntämistä. Arviointien mukaan Sitran merkitys toiminnan vaikuttavuuteen vaihtelee. Tulevaisuusteemojen esille nostamisessa, toiminnan aktivoimisessa ja tiedon tuottamisessa Sitran merkitys on ollut suuri. Vastavasti tulevaisuuden tekemiseen tähtäävässä välillisessä toiminnassa (esim. laajempi kokeilukulttuurin kehitys) Sitran merkitys

on ollut vähäisempi. Media-analyysin perusteella Sitra on selkeästi ratkaisukeskeinen keskustelija ja vaikuttaja, joka on usein mukana keskustelussa, joissa tulevaisuuden näkymät ovat optimistisia. Tällainen tulevaisuusmyönteisyys nähdään Sitran vahvuutena. Toisaalta some-keskustelussa vaikuttajan roolin rinnalla korostuu myös ”vaatijan” rooli – erityisesti kiertotalouteen ja ympäristöön liittyvissä aiheissa. Vaikuttavuuden näkökulmasta olisi tärkeää tukea myös sitä kehitystä, että eri organisaatiot ja toimijat tunnustavat itse Sitran avustamana, miten Sitran nostamiin teemoihin ja megatrendeihin tulee varautua ja miten toimia jatkossa.

#### Suositus 2.

Sitran tulisi keskustelun herättäjän ja avauksien tekijän ohella toimia vahvemmin myös aktivoijana ja mentorina, joka kannustaa eri organisaatiot itse varautumaan ja toimimaan tulevaisuusorientoituneesti.

#### Edelleen eliittileimaantunut?

Vaikka Sitra on etenkin asiantuntijapiireissä tunnustettu ja tunnustettu tärkeäksi suomalaisiksi tulevaisuustaloksi, kansalaisten keskuudessa Sitran tunnettuus on vähäisempää. Sitran yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyykin enemmän asiantuntijoiden, kuin laajan yleisön kautta.

Haastateltujen mielestä Sitran näyttää olevan vaikea irtautua eliittileimastaan. Keskeisten korkean tason virkamiesten valmennus on edesauttanut tulevaisuusorientoitunutta kehittämistä, mutta on hyvin vaihtelevaa, miten tieto ja näkemys siirtyvät rivivirkamiehille, saati sitten laajemmin yksilötasolle tai Sitran vaikuttavuustavoitteen mukaisesti koskien koko Suomea. Tältä osin Sitra ei ole onnistunut rakentamaan siltaa ja luomaan ”tulevaisuuskaukoputkia” tulevaisuustietoa lyhyemmällä aikaperspektiivillä hyödyntäville organisaatioille ja yksilöille.

Toisaalta voidaan perustellusti myös kysyä, onko toiminnan vaikuttavuuden

näkökulmasta ylipäänsä tarkoituksenmu-  
kaista pyrkiä vaikuttamaan suoraan laajasti  
mahdollisimman useisiin kansalaisiin ja  
organisaatioihin. Tämä riippuu myös Sitran  
itselleen määrittelemästä roolista ja strategi-  
sista valinnoista. Kaikki kansalaiset tai  
organisaatiot eivät tulevaisuustiedosta hyödy,  
eikä tiedolla välttämättä ole vaikutusta  
kaikkiin, vaan johonkin rajattuun joukkoon.  
Verkostoyhteistyö asiantuntijapiirissä sekä  
fokusoituminen vaikuttamistyössä tiettyihin  
asiantuntijakanaviin saattaa olla yhteiskun-  
nallisen vaikuttavuuden näkökulmasta  
tehokkaampi ja vaikuttavampi toimintakon-  
septi, kuin pyrkiminen vaikuttaa kaikkiin  
tahoihin.

#### **Suositus 3.**

Sitra valitsee tarkoin ne  
teemat, joissa laajasta  
kansalaisulottuvuudesta on  
lisäarvoa toiminnan muutokselle  
ja tulevaisuuden tekemiselle.  
Näissä valituissa teemoissa tulee  
ponnistella laajan huomion ja  
vaikuttavuuden saamiseksi. Muissa  
teemoissa kannattaa keskittyä  
asiantuntijaekosysteemiin.

### **5.3 Sitran strategisten valintojen onnistuneisuus**

#### **Osuva ja kuuluva, mutta riittämättömästi hyödynnetty?**

Sitrassa on tehty tulevaisuustyössä strategi-  
sesti oikeita valintoja ja keskitytty oikeisiin  
asioihin. Sitra on onnistuneesti panostanut  
tulevaisuuden tekemiseen ja tulevaisuuden  
työkaluihin sekä muuhun vaikuttavuustyö-  
hön (vrt. mm. Sitran keskeiset projektit ja  
niiden tavoitteet). Tulevaisuustiedon tuo-  
tanto on Sitrassa ja Suomessa kauttaaltaan  
hyvällä tasolla. Haasteena on kuitenkin,  
miten tietoa pystyttäisiin hyödyntämään  
paremmin ja laaja-alaisemmin. Voidaankin  
kysyä, ovatko Sitran panostukset tiedon  
tulkintaan ja hyödyntämiseen (mm. fasili-  
tointi, mahdollistava rooli, kouluttaminen)

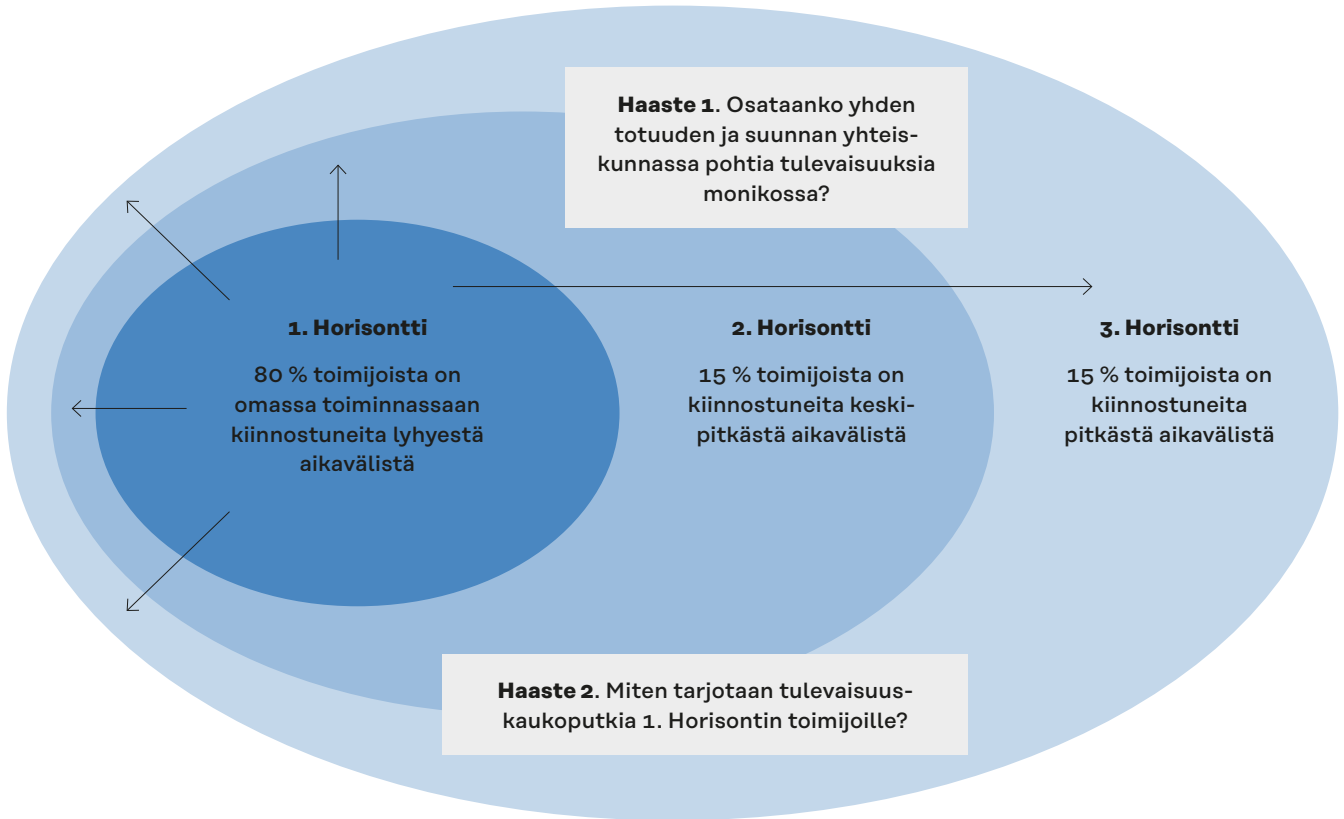
olleet sopusoinnussa suhteessa tulevaisuus-  
tiedon tuotantoon kohdistettuihin panostuk-  
siin? Tai vastaavasti ovatko Sitran toiminta-  
muodot ja keinot olleet riittämättömiä  
suhteessa tavoitteeseen hyödyntää tulevai-  
suustietoa päätöksenteossa, eli pohjautuuko  
monimutkaisia ilmiöitä koskeva yhteiskun-  
nallinen päätöksenteko dynaamiseen vuoro-  
vaikutukseen, joka tähtää monialaisen ja eri  
muotoisen tiedon ja näkemysten synteisiin.

#### **Suositus 4.**

Sitra mielletään siis hyvin sekä  
tiedon tuottajaksi ja tekemisen  
implementoijaksi, mutta sen eri  
toimijoita yhdistelevä rooli jää vielä  
näiden kahden muun tehtävän  
varjoon. Tältä osin Sitran tekeminen  
kaipaisikin tiettyä selkeyttämistä sen  
toimijoita verkottavasta roolista, joka  
liittyy thinking-doing-connecting  
-tehtäväkokonaisuuteen.

Sitra on kehittänyt tapoja käsitellä tulevai-  
suuden kehitystrendejä, mutta ne tunnetaan  
heikommin ja niitä on hyödynnetty vähem-  
män, kuin tiedon tuotantoa. Jo aiemmin  
tässä raportissa on tuotu esiin se, että Sitra ei  
ole onnistunut rakentamaan ”tiedon hyödyn-  
tämisen siltaa” tulevaisuustietoa tuottavasta  
ja hyödyntävästä professiosta lyhyemmällä  
aikaperspektiivillä toimiviin organisaatioille  
ja yksilöille. Tätä asetelmaa voidaan havain-  
nollistaa kolmen erityyppisen aikahorisontin  
kautta. Samalla, kun kaikki Sitran työ on  
tulevaisuustyötä, varsin pieni osa tulevai-  
suustyöstä on pitkän aikavälin aikahorison-  
tissa ja puhtaasti ennakointi- tai tulevaisuus-  
tutkimuksen menetelmiä hyödyntävää, josta  
kiinnostuneita on vain rajallinen määrä.  
Vastaavasti suuri osa kansallisista toimijoista  
toimii horisontissa, jonka aikaulottuvuus on  
hyvin lyhyt (vrt. esim. yritysten kvartaalita-  
lous). Strategiseksi haasteeksi Suomessa  
tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehi-  
tyssuunnat hyvin - vaikuttavuustavoitteen  
edistämässä nousee, miten tarjota ”tulevai-  
suuskaukoputkia” ja tulevaisuudenlukuky-  
vykkyksiä etenkin 1. horisontin toimijoille.

**Kuvio 2. Tulevaisuustiedon hyödyntämisen kolme aikahorisonttia ja kaksi keskeistä haastetta**



On myös huomioitava, että eri organisaatioiden välillä ja niiden sisällä on myös suurta hajontaa eri horisonttien välillä. Pienemmillä organisaatioilla on lähtökohtaisesti heikot mahdollisuudet edes katsoa 3. horisonttiin (kuvio 2).

### **Maantieteen rajoittama?**

Gloaalit trendit ja paikalliset todellisuudet johtavat myös tasapainoiluun kosmopoliittisuuden ja ”impivaaralaisuuden” välillä. Kosmopoliittisuus tarkoittaisi sitä, että Sitra pyrkisi tulkitsemaan globaaleja trendejä vain pääkaupunkiseudulla tai suurimmilla kaupunkiseuduilla ja osallistuisi painotetusti vain kansainvälisillä areenoilla käytäviin keskusteluihin. ”Impivaaralaisuus” puolestaan viittaisi siihen, että globaaleja trendejä pyrittäisiin tulkitsemaan paikallisesti ja soveltamaan hyvin erilaisiin maantieteellisiin ympäristöihin. Tällöin painottuisi tulkinnat ja keskustelut erilaisissa kohteissa ympäri

Suomen ja keskustelun painottuminen kansalliseen ympäristöön.

Sitran tiedonintressi on globaali ja sitä tulkitaan ensisijaisesti kansallisesti. Jos tieto on ollut tulkittavissa maantieteellisesti, on sitä Sitrankin toimesta tulkittu aiemmin useimmiten metropolialueen tai suurimpien yliopistokaupunkiseutujen kautta. Tällaisessa asetelmassa voi olla vaarana, että yhä suurempi joukko yliopistopaikkakuntien ulkopuolisista alueista ja heidän toimijoistaan kokee, ettei Sitran tuottama tulevaisuustieto koske heitä tai tieto ei ole hyödynnettävissä heidän alueellaan. Tämä voi johtaa etäännyntymiseen ja tiedolliseen vieraantumiseen. Alueilla voidaan tehdä tulkintoja, että tieto on pahimmillaan kiihdyttämässä alueiden eriarvoistumista. Vastareaktion voi olla ”alueiden kosto”, joka on seurausta tiedon hylkimisestä ja joka johtaa pahimmillaan Sitran tulevaisuustiedon vähättelyyn tai ohittamiseen.

Sitra on siirtänyt painopistettä tällä kosmopoliittisuus-”impivaaralaisuus” -akselilla enemmän ”impivaaralaiseen” suuntaan, eli Sitra on tarkoituksellisesti profiloitunut Suomen tulevaisuuden tekijänä. Tämä on perusteltua jo Sitra-lakiinkin pohjautuen. Kansallisen edun nimissä on tärkeää tuoda maailmalta tietoa. Sitra on onnistunut tässä hyvin ja Sitra on tulkinnut tulevaisuustietoa kansallisesti.

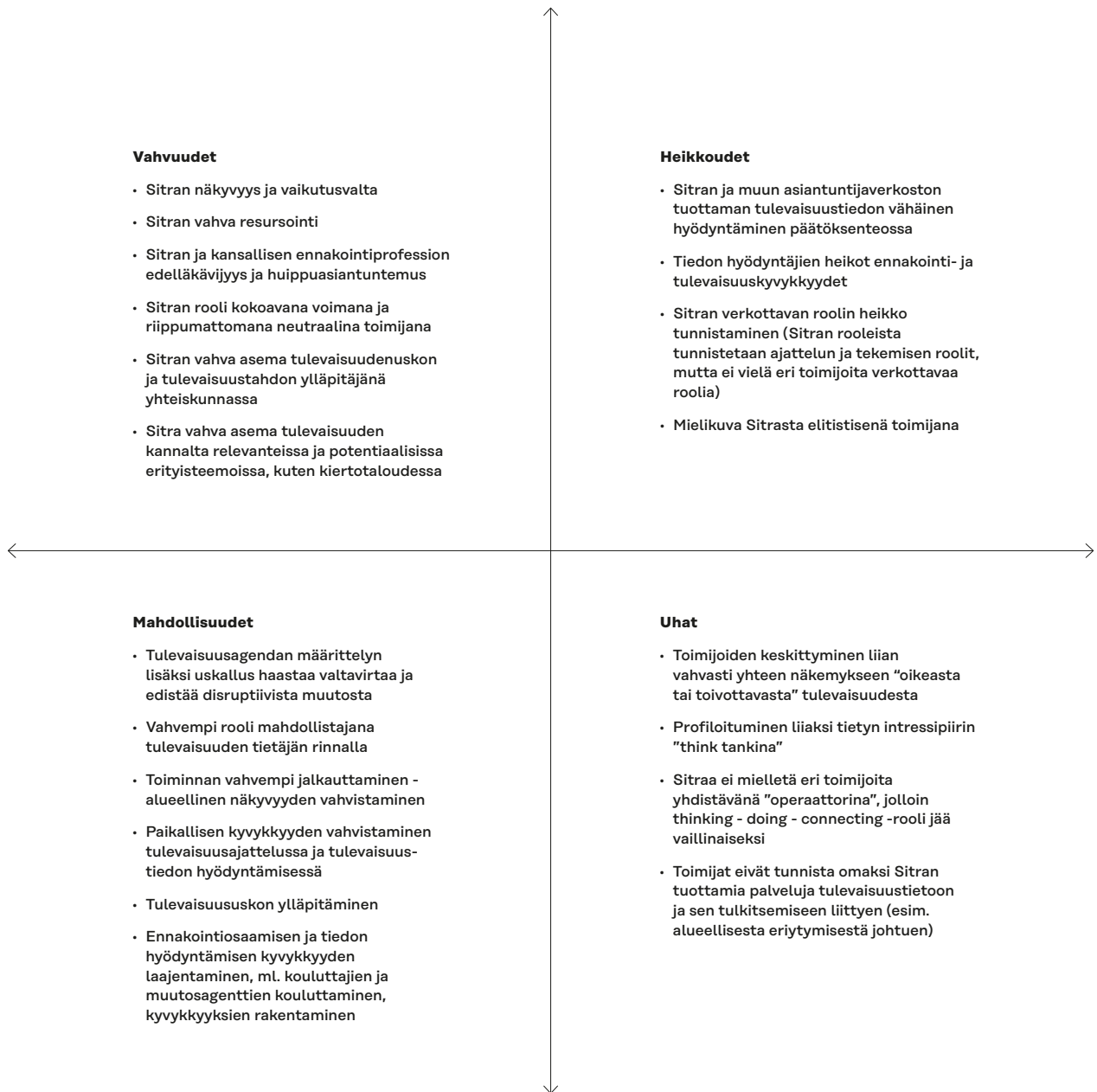
Vaikkakin kansallisessa ennakointiverkostossa on aktiivisia alueellisia toimijoita, on tärkeää, että myös Sitra itse on mukana erilaisten alueellisten tulkintojen tekemisessä ja sitä kautta erilaisten tulevaisuuksien rakentamisessa. Tulevaisuudessa korostuu yhä enemmän tiedon tulkinta, siitä tehtävät johtopäätökset ja tulevaisuustoimenpiteet erilaisissa paikallisissa ympäristöissä. Glo-baali, jaettu ymmärrys siis lokalisoidaan

yhä syvemmin ja soveltavammin. Paikallisten toimijoiden ja niiden muodostamien verkostojen kykyä tulkita, ymmärtää ja soveltaa tietoa tulee myös tukea Sitran toimesta. Tämä koskee niin metodiikkaa kuin substanssiedon jäsentämistä mahdollisimman hyvin erilaisiin paikallisiin ympäristöihin soveltuvaksi. Kun siirrytään pois ”yhden totuuden tulevaisuudesta”, kohti erilaisia mahdollisia variaatioita ja tulkintoja, täydentää se myös Sitran tietopankkia ja ymmärtämystä erilaista mahdollisista tulevaisuuksista.

**Suositus 5.**

Paikallisten toimijoiden ja niiden muodostamien verkostojen kykyä tulkita, ymmärtää ja soveltaa tietoa tulee myös tukea Sitran toimesta.

**kuvio 3. SWOT vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin.**



# Lähteet

Arvioinnin kannalta keskeiset projektit ja niiden tavoitteet. Sitra 18.4.2019 (kalvoesitys)

Dufva, M. (2019): Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitran selvityksiä 142.

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

Dufva, M. (2018): Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun. Blogit, Sitra.

Dufva, M., Kiiski-Kataja, E. & Nissinen, H. Trendikorttien tekstit. 3.7. 2018 (Luettelo).

FIAM Finnish Internet Audience measurement (2019): Tulokset. Verkkosivut ja sovellukset. Yleinen lista, kesäkuu 2019.

FIBRES (2019): Foresight as Part of Strategic Management. Survey Summary.

Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J. (4Front) & Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S. (VTT) (2017): Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja. Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä 127, Sitra.

Kiiski-Kataja, E., Laine, P., Jousilahti, J. & Neuvonen A. (2018): Hyvinvoinnin seuraava eräihanteet, visio ja ratkaisu. 9.1.2018. Sitra 2018.

Malaska, P. (2013): Futures consciousness and the knowledge of the future. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.): How Do We Explore Our Futures? Methods of Futures Research. Acta Futura Fennica 5. The Finnish Society for Futures Studies, Sastamala.

Miller, R. (2018): Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century. Routledge, Lontoo.

Meedius International (2018): Sitran rooli tulevaisuuskeskusteluissa. Analyysi julkisesta tulevaisuuskeskustelusta ja Sitran aineiston käytöstä sidosryhmien toimesta.

Nissinen, H. & Vihavainen, S. (2018): Vuosi 2018 digianalyysi. Sitra 29.11.2018 (kalvoesitys).

Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S. & Salminen, V., Lamminkoski, H. (2018): Vaikuttavuusarviointi 3 ja 4: Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan. Sitran selvityksiä 137. Sitra 2018.

Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J. (2017): Vaikuttavuusarviointi 1: Hyvinvoinnin vauhdittaja Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä 126. Sitra 2017.

Parkkonen, P. (2019): Sitran vaikuttavuustavoite: Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin. Kartoitus eri sektorien tuottamasta ja hyödyntämästä tulevaisuustiedosta 22.3.2019.

Pouru, L. & Wilenius, M. (2018): Tulevaisuuslukutaito navigaatiovälineenä kuudennessa aallossa: kuinka integroida tulevaisuus lukio-opetukseen? Futura 3/2018, 12–23.

Rubin, A. (2014): Tulevaisuuksientutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. Metodix.

Rubin, A. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Käsitteitä A-H.

Sarolahti, J. & Tuori, S. (2018): Sanoista tulevaisuustekoihin. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Sitra.

Sarolahti, J. & Tuori, S. (2017): Suomalaisten tulevaisuustalo. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017. Sitra.

#### Sitran nettisivut

Sitran tulevaisuustietoa koskevat julkaisut vuonna 2011-2018. Sitra (luettelo).

#### Turun Yliopisto Tulevaisuuden tutkimuksen nettisivut:

Valtioneuvosto (2017): Tulevaisuusselonteon 1. osa Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston julkaisusarja 8.6.2017.

Vataja, K. & Parkkonen, P. (2019): Sitra – Suomalaisten tulevaisuustalo. Perehdytys 26.3.2019 (kalvoesitys).



# Liite 1. Arvioinnissa käytössä ollut dokumenttiaineisto

## Tietoa Sitrasta

- Sitran toimintakertomukset 2011–2018
- Sitra perehdytys 26.3.2019 (kalvosarja)

## Keskeiset Sitran projektit

- Arvioinnin kannalta keskeiset projektit ja niiden tavoitteet 27.3.2019 (kalvoesitys) + Arvioinnin kannalta keskeiset projektit ja niiden tavoitteet 18.4.2019 (kalvoesitys)
- Sitran tulevaisuustietoa koskevat julkaisut vuonna 2011–2018 (luettelo)

## Sitran tulevaisuusbarometri

- Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? Sitran selvityksiä 147, maaliskuu 2019.

## Media- ja toimiala-analyysi

- Analyysi julkisesta tulevaisuuskeskustelusta ja Sitran aineiston käytöstä sidosryhmien toimesta, Meedius International (2019).

## Sitran vaikuttavuusarvioinnit

- Vaikuttavuusarviointi 3 ja 4: Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja
- Vaikuttavuusarviointi 1: Hyvinvoinnin vauhdittaja
- Vaikuttavuusarviointi 2: Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja

## Sitran megatrendiaineistot

- Megatrendiesitykset, 2018 (excel)
- Megatrendit 2017 (excel)
- Megatrendikorttitilaukset kuukauden ajalta (13.2.–14.3.2019)
- Trendikortit tekstit -luettelo 3.7.2018
- Trendit puhumistilaisuudet 2016 (excel)

## Sidosryhmien tulevaisuusanalyysejä

- Survey Summary. Foresight As Part of Strategic Management. Fibres 1.3.2019.
- Sitran vaikuttavuustavoite: Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin - Karttoitus eri sektorien tuottamasta ja hyödyntämästä tulevaisuustiedosta 22.3.2019.
- FinnSight 2018. Visiofest. Tunne tulevaisuutesi.

## Muut

- Hyvinvoinnin seuraava erä. Ihanteet, visio ja ratkaisut. Sitra muistio 9.1. 2018.
- Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Maaliskuu 2018.
- Vuosi 2018 digianalyysi (kalvosarja)
- Vuosi 2017 media- ja digianalyysi (kalvosarja)

## Liite 2. Haastattelut

Mikko Dufva, Sitra  
Outi Ervasti, Elinkeinoelämän keskusliitto  
Veikko Halmetoja, ARTag Gallery Oy,  
Niko Herlin, Marketing Clinic Oy, Offering Lead, Foresight & Insight  
Olli Hietanen, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta  
Sirkka Heinonen, Turun Yliopisto  
Kiril Hyvärinen, Soste ry  
Timo Hämäläinen, Sitra  
Elina Kiiski-Kataja, Sitra  
Johanna Kohl, Luonnonvarakeskus  
Paula Laine, Sitra  
Mikko Myllykoski, Heureka  
Kari Nyssölä, Opetushallituksen ennakointiyksikkö,  
Kaisa Oksanen, Valtioneuvoston kanslia, Kansallinen ennakointiverkosto  
Soile Ollila, Business Finland  
Hanna-Leena Pesonen, Lapin liitto  
Laura Pouri, Turun Yliopisto, Tulevaisuudentutkimuksen keskus  
Ahti Salo, Aalto yliopisto  
Jaana Tapanainen-Thiess, Valtioneuvoston kanslia  
Riitta Tervasmäki, Opintokeskus Sivis  
Teppo Turkki, Business Finland  
Otto Tähtkää, Tulevaisuuskoulu

# Kirjoittajista

**Mikko Valtakari** (FL) toimii MDI Public Oy:ssä osakkaana ja asiantuntijana. Mikolla on yli 20 vuoden kokemus eri tyyppisten laaja-alaista osaamista vaativien tutkimus-, arviointi ja kehittämistehtävien toteutuksesta. Hänen erityisasiantuntemusalueitansa ovat innovaatio-, elinkeino- ja työllisyyspolitiikka.

**Juho Nyman** (FM) työskentelee MDI Public Oy:ssä asiantuntijana. Hänellä on noin 10 vuoden kokemus erilaisten arviointi- ja vaikuttavuusselvitysten sekä tutkimusten toteuttamisesta tutkijan roolissa. Juho on ollut toteuttamassa useita kymmeniä vaativia toimeksiantoja erityisesti työllisyys-, elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaan liittyen.

**Janne Antikainen** (FL) toimii MDI Public Oy:ssä luovana johtajana, osakkaana ja hallituksen puheenjohtajana. Hänellä on yli kahden vuosikymmenen työkokemus tulevaisuusorientoituneesta tutkimuksesta, julkishallinnon kehittämisestä ministeriöissä ja konsultoinnista. Hänen kiinnostuksensa kohde koko työuran ajan on ollut tiedolla johdettu verkostomainen kehittäminen.

**SITRA**

**SITRAN SELVITYKSIÄ 156**

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-121-4 (nid.)

ISBN 978-952-347-122-1 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)


**SITRA.FI**

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puh. 0294 618 991

 @SitraFund