

KOHTI MUUTOSVOIMAA JA KETTERYYTTÄ

Sitran strategisen asemoinnin arviointi

Kimmo Halme, Olli Oosi ja Vesa Salminen



© Sitra 2024

**Kohti muutosvoimaa ja ketteryyttä
– Sitran strategisen aseoinnin arviointi**

Kirjoittajat: Kimmo Halme (4FRONT), Olli Oosi (Owal),
Vesa Salminen (4FRONT), Heidi Uitto (4FRONT),
Hanna Koskela (4FRONT), Tiina Koivula (Owal)

Sitran työryhmä: Rose Thompson Coon, Pia Mero, Pinja
Parkkonen, Anna Solovjew-Wartiovaara

Kannen kuva: Topias Dean

Taitto: Grano Oy

ISBN 978-952-347-389-8 (PDF) www.sitra.fi

Arviointiraportti on riippumattomien arvioitsijoiden
tuottama. Löydökset, tulkinnat ja johtopäätökset eivät
välttämättä vastaa Sitran näkemyksiä.

Sisällys

Saatesanat	5
Tiivistelmä	6
Sammanfattning	7
Summary	8
1 Kehittävä arviointi strategiатыn tueksi	9
Toimeksianto	9
Arvioinnin tavoite	9
2 Arvioinnin toteutus ja menetelmät	10
Arviointiasetelma	10
Lähestymistapa ja arvioinnin tarkasteluviitekehys	11
Arvioinnissa käytetyt aineistot	14
3 Sitran tehtävä ja toiminta	15
Asema ja lakisääteinen perustehtävä	15
Toiminta ja sen kehitys	18
Strategiapainotukset ja vaikuttavuustavoitteet	21
4 Asemoituminen kaudella 2019–2023	24
Teemojen oikea-aikaisuus ja mielikuva Sitrasta	24
Sitran tuottama lisäarvo ja yhteistyö sidosryhmien kanssa	27
Sitran ketteryys ja muutosvoimaisuus	35
Sitran rooli rahoittajana	39
Kokeilujen ja pilottien hyödyntäminen ja skaalaus	43
Tietoon perustuvan päätöksenteon tukeminen	49
Kansainvälinen toiminta	51
Irtautumismallin tarkoituksenmukaisuus	54
Vaikuttavuuden johtaminen ja arviointi	57
5 Johtopäätökset ja suositukset	61
Arvioinnin johtopäätökset	61
Kehittämissuositukset	63
6 Asemoituminen tulevalla strategiakaudella	65
Asemoituminen ja rooli innovaatioinnassa	66
Asemoituminen ja rooli ennakoitoinnassa	70
Lähteet	72

Liite 1. Arviointikysymykset ja keskeiset havainnot	76
Liite 2. Vuoden 2019 arvioinnin suositusten toimeenpano	80
Liite 3. Tapaustutkimukset	82
Tapaus 1. Kokeilutoiminnan esimerkit	82
Tapaus 2. Uudistuva päätöksenteko -projekti esimerkkinä vaikuttamisesta	84
Tapaus 3. Gaia-X Suomi irtautumisen esimerkkinä	85
Liite 4. Innovaatiotoiminnan skenaariot	88
Skenaario 1: Sitra yhteiskunnallisten innovaatioiden tulevaisuusrahastona	88
Skenaario 2: Sitra transformatiivisten innovaatioiden edistäjänä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa	90
Skenaario 3: Sitra T&K-politiikan tietoperustan ja päätöksenteon tukena	92
Liite 5. Haastattelurunko	94
Liite 6: Johdon vastine arvioinnin kehittämissuosituksiin	95

Saatesanat

Siträn työtä, toimintaa ja vaikuttavuutta on arvioitu koko organisaation historian ajan. Vaatimukset työn merkityksellisyydelle ja vaikutusten todentamiselle lisääntyvät kuitenkin koko ajan. Siksi kysymme jatkuvasti omassa työssämme, ja nyt myös riippumattomassa ulkoisessa arvioinnissa: tekeekö Sitra oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla?

Tämän Siträn riippumattoman strategisen asemoinnin arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa laadukasta, luotettavaa ja riippumatonta tietoa Siträn toiminnan vaikutuksista vuosien 2019–2023 aikana. Toisena päätavoitteena oli tuottaa aineksia toiminnan kehittämiseen. Siksi mukana on myös eteenpäin katsova osuus, jossa on etsitty laajan aineiston pohjalta Siträn parasta tulevaa roolia yhteiskunnallisena muutoksentekijänä ja odotuksia Siträn ennakointi- ja innovaatiotoiminnalle.

Arvioitsijoiden mukaan Siträn tehtävän merkitys ei ole tarkastelujaksolla heikentynyt, päinvastoin. Suomalainen yhteiskunta tarvitsee ratkaisuja vaikeisiin ja tulevaisuudessa paheneviin ongelmiin. Ratkaisemiseen tarvitaan pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaa ennakoinnin katsetta ja määrätietoista työtä muutosten toteuttamiseksi. Osaavia ja kykeneviä yhteiskunnallisia muutostoimijoita on vähän, ja tarve Siträlle on suurempi kuin pitkään aikaan.

Arvioitsijat toteavat Siträn onnistuneen strategisissa valinnoissaan tarkastelujaksolla. Kehitettävää kuitenkin löytyy. Arvioinnin tulokset ja eteenpäin katsovan osuuden kriittisetkin huomiot ovat tukeneet erinomaisesti Siträn strategiauudistusta kevään 2024 aikana. Laaja haastatteluaineisto ja sidosryhmäkyselyt tuottivat tietoa Siträn suoriutumisesta ja yhteiskunnan odotuksista. Ne kirkastivat näkemykset siitä, mihin Siträn toimintaa tulee uuden kesäkuussa 2024 hyväksytyn strategian mukaisesti suunnata seuraavien vuosien aikana.

Kiitämme arviointitiimiä laajan aineiston syvällisestä analyysistä, tarkkanäköisistä keskusteluista sekä erinomaisesta projektinhallinnasta tiukassa aikataulussa.

Atte Jääskeläinen
ylIASIAMIES

Rose Thompson Coon
JOHTAVA ASIAANTUNTIJA

Tiivistelmä

Strategisen asemoinnin arviointi on toiminut Sitran strategiatyön tukena vuonna 2024 ja tarkastellut Sitran asemoitumista, roolia ja lisäarvoa niin yleisesti kuin erityisesti suhteessa Sitran keskeisiin sidosryhmiin ja kumppaneihin, sekä näiden edistämisiin sisältöihin ja toimintamalleihin.

Arvioinnin mukaan Sitran relevanssi – sen tarve ja tehtävä suomalaisen yhteiskunnan uudistamisessa ja tulevaisuusvalmiuksien vahvistamisessa – ei ole heikentynyt sitten edellisen kokoaivan arvioinnin vuonna 2019. Päinvastoin, suomalainen yhteiskunta on vaikeiden kehittämissaasteiden edessä, joiden ratkaisemiseen tarvitaan kauaskantoista näkemystä ja määrätietoista työtä. Osaavia ja kykeneviä muutostoimijoita on vähän. Tarve Sitralle on suurempi kuin pitkään aikaan. Sitä kautta myös odotukset ja toiveet Sitran suhteen on asetettu korkealle. Kysymys onkin suurelta osin siitä, mihin haasteisiin Sitra päättää tarttua ja miten, jotta se saa parhaan mahdollisen hyödyn voimavaroistaan.

Sitra on onnistunut strategisissa valinnoissaan ja sen asiantuntemusta arvostetaan. Tarkastelujakso (2019–2023) oli poikkeava, sillä siihen ajoittui varsin nopeita ja merkittäviä haasteita (koronapandemia, Ukrainan kriisi), joihin varsinkin sitralaiset itse toivoivat merkittävämpää reagointia. Kumppanien osallistaminen ja sitouttaminen ovat edelleenkin Sitran ajaman yhteiskunnallisen muutoksen avain ja ydin. Sitran kansainvälinen yhteistyö on selvästi vahvistunut tarkastelujaksolla.

Tarkastelujaksolla Sitran uskottavuus, asema ja lisäarvo ovat pääosin rakentuneet sen substanssien kautta. On tärkeää, että jatkossakin Sitralle on vahvoja osaamiskärkiä, joiden ympärille voidaan rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä kumppaneiden kanssa.

Sitran asemoituminen rahoittajana ei ole ollut selkeä. Hankerahoitusvolyymi on suhteellisen pieni ja jakautuu useisiin pieniin hankkeisiin. Sitran lisäarvo rahoittajana perustuu sen kykyyn koota yhteen toimijoita ja mobilisoida resursseja yhteiseen tavoitteeseen. Viime vuosina kumppaneiden rahoitusosuus on vähentynyt.

Arvioinnin toteutuksen rinnalla käynnissä ollut Sitran strategiatyö on pyrkinyt vastaamaan uusiin ja jo aiemmin tunnistettuihin kehittämishaasteisiin. Uudistamisen tarve on ollut selkeä. Strategiatyö ja siinä esitetyt tavoitteet onkin otettu positiivisesti vastaan sekä talon sisällä että Sitran keskeisissä sidosryhmissä.

Yhteiskunnan akuuttien haasteiden keskellä Sitran rooli pitkäjänteisenä ja rohkeana tulevaisuusorganisaationa on korostunut. Sitran odotetaan ajavan nykyistä enemmän juuri muutosvoimaisuutta (transformatiivista muutosta) eli kykyä edistää yhteiskunnan ja sen järjestelmien perustavanlaatuista uudistumista. Muutosvoimaisuuden ja dynaamisuuden vahvistaminen ei kuitenkaan tule tarkoittaa toiminnan lyhytjänteisyyttä.

Sammanfattning

Utvärderingen av den strategiska positioneringen har fungerat som stöd för Sitras strategiarbete 2024. Den granskade Sitras positionering, roll och mervärde såväl allmänt som i synnerhet i förhållande till centrala intressenter och partner samt det innehåll och de verksamhetsmodeller som dessa främjar.

Enligt utvärderingen har Sitras relevans – behovet av Sitra och dess uppgift att förnya det finländska samhället och stärka framtidsfärdigheterna – inte minskat sedan föregående sammanställande utvärdering som gjordes 2019. Tvärtom står det finländska samhället inför svåra utvecklingsutmaningar som kräver långtgående visioner och målmedvetet arbete. Det finns få kompetenta och kapabla förändringsaktörer. Behovet av Sitra är större än på länge. Det innebär också att förväntningarna och önskemålen på Sitra är höga. Frågan är till stor del vilka utmaningar Sitra beslutar att ta tag i och hur, för att få bästa möjliga nytta av sina resurser.

Sitra har lyckats i sina strategiska val och dess expertis uppskattas. Den granskade perioden (2019–2023) var avvikande, eftersom den innebar mycket snabba och stora utmaningar (coronapandemin, Ukrainakrisen), som särskilt Sitras anställda själva önskade mer betydande reaktioner på. Att involvera och engagera partner är fortfarande nyckeln till och kärnan i den samhälleliga förändring som Sitra driver. Sitras internationella samarbete har klart stärkts under den granskade perioden.

Under perioden har Sitras trovärdighet, ställning och mervärde huvudsakligen byggts upp genom dess substanser. Det är viktigt att Sitra även i fortsättningen har stark spetskompetens som det går att bygga upp ett långsiktigt samarbete med partnerna kring.

Sitras position som finansiär har inte varit tydlig. Volymen på projektfinansieringen är relativt liten och fördelar sig på flera små projekt. Sitras mervärde som finansiär grundar sig på dess förmåga att samla aktörer och mobilisera resurser för ett gemensamt mål. Under de senaste åren har partnernas finansieringsandel minskat.

Det strategiarbete som Sitra utfört parallellt med utvärderingen har haft som mål att svara på nya och tidigare identifierade utvecklingsutmaningar. Det har funnits ett tydligt behov av förnyelse. Strategiarbetet och dess mål har fått ett positivt mottagande både internt och i Sitras centrala intressentgrupper.

I de akuta utmaningar samhället står inför har Sitras roll som en långsiktig och modig framtidsorganisation framhävts. Sitra förväntas driva på just förändringskraften (transformativ förändring), det vill säga förmågan att främja grundläggande förnyelse av samhället och dess system. Stärkandet av förändringskraften och dynamiken ska dock inte innebära att verksamheten är kortsiktig.

Summary

The evaluation of strategic positioning has supported Sitra's strategy work during 2024. It has also involved looking at Sitra's position, role and additional value both in general and in relation to Sitra's key stakeholders and partners and the contents and operating models promoted by them.

According to the evaluation, Sitra's relevance – its role and task in renewing Finnish society and strengthening its capabilities for the future – has not declined since the previous comprehensive evaluation carried out in 2019. On the contrary, Finnish society is faced with difficult development challenges which can only be solved with a forward-reaching vision and determined work. There are few competent and able makers of change around. The need for Sitra is greater than it has been for a long time, which is why there are also high expectations and hopes for it. The question is therefore largely about what challenges Sitra decides to take on and how it will do it in order to make the optimal use of its resources.

Sitra has succeeded in its strategic choices and its expertise is valued. The period reviewed (2019–2023) was very different from usual as fairly rapid and significant challenges coincided with it (the COVID-19 pandemic, the crisis in Ukraine). Sitra's employees in particular wished for a more significant response to these challenges. Involving and engaging partners continue to be the key to the societal change driven by Sitra and at the core of it. Sitra's international co-operation has clearly become stronger during the period reviewed.

During the period reviewed, Sitra's credibility, position and additional value have mainly been built on its core competencies. It is important that Sitra will continue to have strong competence areas around which it can build long-term co-operation with partners.

Sitra's position as a provider of funding has not been clear. The volume of project funding is relatively small and it is divided into several small projects. Sitra's additional value as a provider of funding is based on its ability to bring participants together and mobilise resources for a shared goal. The share of funding provided by partners has declined over the past few years.

Sitra's strategy work, which has been underway alongside the implementation of the evaluation, has aimed at responding both to new development challenges and to previously identified ones. The need for renewal has been clear. The strategy work and the goals proposed in it have been received positively both internally at Sitra and by its key stakeholders.

Sitra's role as a bold future-oriented organisation with a long-term approach has been highlighted amid the acute challenges in society. Sitra is expected to increasingly drive the capacity for transformative change, which means the ability to promote a fundamental renewal of society and its systems. However, strengthening transformative capacity and dynamism must not mean short-sightedness in the activities.

1 Kehittävä arviointi strategiatyön tueksi

Toimeksianto

Maaliskuussa 2024 Sitra käynnisti ulkopuolisen arvioinnin, jonka tarkoituksena oli tukea Sitran strategiatyötä ja pohdintaa tulevista kehitysvaihtoehdoista. Kyseessä oli niin sanottu kehittävä arviointi, joka toteutettiin varsinaisen strategiatyön rinnalla, sitä tukien ja siihen syötteitä tuottaen. Sitran uusi strategia hyväksyttiin ja julkaistiin 12.6.2024.

Arviointi tarkasteli Sitran roolia ja asemoitumista tulevaisuusorganisaationa ja yhteiskunnallisen muutoksen tekijänä. Arviointi valmistui heinäkuussa 2024 ja tämä raportti kokoaa yhteen arvioinnin keskeiset tulokset, johtopäätökset ja suositukset.

Arviointi kohdistui Sitran vuosien 2019–2023 toimintaan ja se sisältää kehittämissuosituksia seuraavalle viiden vuoden jaksolle. Arvioinnin osana on koottu ja analysoitu Sitran toimintaa koskevia tietoi-
neistoja, kyselytutkimuksia, selvityksiä, Sitrasta annettuja lausuntoja ja vaikuttavuus-
arviointeja sekä Sitran sisäisiä selvityksiä, strategisia suunnitteluasiakirjoja ja muita dokumentteja. Arviointiin on haastateltu Sitran toiminnan kannalta keskeisiä asiantuntijoita, kumppaneita ja muita sidosryhmiä, ja esiin nousseista havainnoista on keskusteltu työpajoissa sitralaisten ja heidän sidosryhmiensä kanssa.

Arvioinnin toteuttajaksi valittiin avoimen kilpailutuksen perusteella 4FRONT Oy yhdessä Owal Group Oy:n kanssa. Arviointitiimi on toiminut itsenäisesti ja vastaa raportin sisällöstä ja esitetystä johtopäätöksistä.

Arvioinnin tavoite

Arvioinnin kohteena oli Sitran strateginen aseointi, jonka kautta Sitran tuottamaa lisäarvoa ja vaikuttavuutta suomalaisessa yhteiskunnassa on tarkasteltu. Tarkoituksena on ollut tukea pohdintaa Sitran tulevista kehitysvaihtoehdoista tuottamalla riippumatonta, laadukkaaseen analyysiin perustuvaa tietoa Sitran asemoitumisesta ja roolista.

Arvioinnille asetettiin kolme yleistä tavoitetta:

- (i)** tuottaa riippumatonta arviointitietoa Sitran strategisten valintojen onnistumisesta tarkastelujaksolla (oikea-aikaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta) suhteessa muihin toimijoihin, tarkastelujakson aikana tapahtuneisiin muutoksiin toimintaympäristössä sekä Sitran vaikuttavuustavoitteisiin;
- (ii)** tukea strategian uudistamisen näkökulmasta organisaation strategista oppimista identifioimalla vahvuuksia ja kehityskohteita toimintamalleihin ja käytäntöihin; ja
- (iii)** tuottaa Sitralle keskipitkän aikavälin näkymän kautta toimenpidesuosituksia toiminnan kehittämiseen.

2 Arvioinnin toteutus ja menetelmät

Arviointi koostui kahdesta toisiaan täydentävästä osa-alueesta; aikajaksoa 2019–2023 koskevasta summatiivisesta arvioinnista, sekä aikajaksoa 2024–2029 koskevasta, eteenpäin suuntaavasta ja kehittävästä arvioinnista. Asemoitumista vuosina 2019–2023 on tarkasteltu muun muassa toiminnan relevanssin, lisäarvon ja täydentävyyden näkökulmista suhteessa kumppaneihin ja sidosryhmiin. Taaksepäin katsovan osuuden johtopäätöksiä ja oppeja on sen jälkeen peilattu Sitran alkuvuodesta 2024 valmisteilla olleen strategian painotuksiin. Tämä osuus toteutettiin skenaariotyönä Sitran keskeisten sidosryhmien kanssa.

Arviointiasetelma

Arvioinnissa tarkasteltiin Sitran vaikuttavuutta ja strategista asemoitua kahdella eri aikaperiodilla, joilla molemmilla on omat aikaan sidotut kontekstinsa ja vaikuttavuustavoitteet. Ensimmäinen tarkastelukokonaisuus oli luonteeltaan summatiivinen ja tarkasteli kokoavasti vuosien 2019–2023 toimintaa ja asetettujen vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Toinen tarkastelukokonaisuus koski Sitran roolia ja toimintaa tulevaisuudessa, ja siinä arvioinnin lähestymistapa oli luonteeltaan kehittävä ja eteenpäin katsova.

Arvioinnissa tarkasteltiin seuraavia **arviointikriteereitä**. Tarkemmat arviointi-

kysymykset ja niihin liittyvät täsmennykset on kuvattu Liitteessä 1.

- **Relevanssi ja täydentävyys:** Sitran strateginen aseointi, fokuksessa Sitran tuottama lisäarvo, täydentävyys ja rooli
- **Jatkuvuus ja vaikutusten skaalautuminen:** Opit Sitran sisältöjen skaalattavuudesta ja skaalautumisesta (tapaus-tutkimukset)
- **Tehokkuus:** Sitran muutosvoimaisuus ja strateginen ketteruus tarkastelukaudella

Arvioinnin pohjalta laadittiin kehittävät, strategiauudistusta ja tulevaa toimintaympäristöä ennakoivat ja tukevat **suositukset**.

Tarkempi arviointiasetelma on havainnollistettu Kuvassa 1.

Kuva 1. Sitran strategisen aseoinnin arviointiasetelma ja ajalliset tarkastelujaksot.



Lähestymistapa ja arvioinnin tarkasteluviitekehys

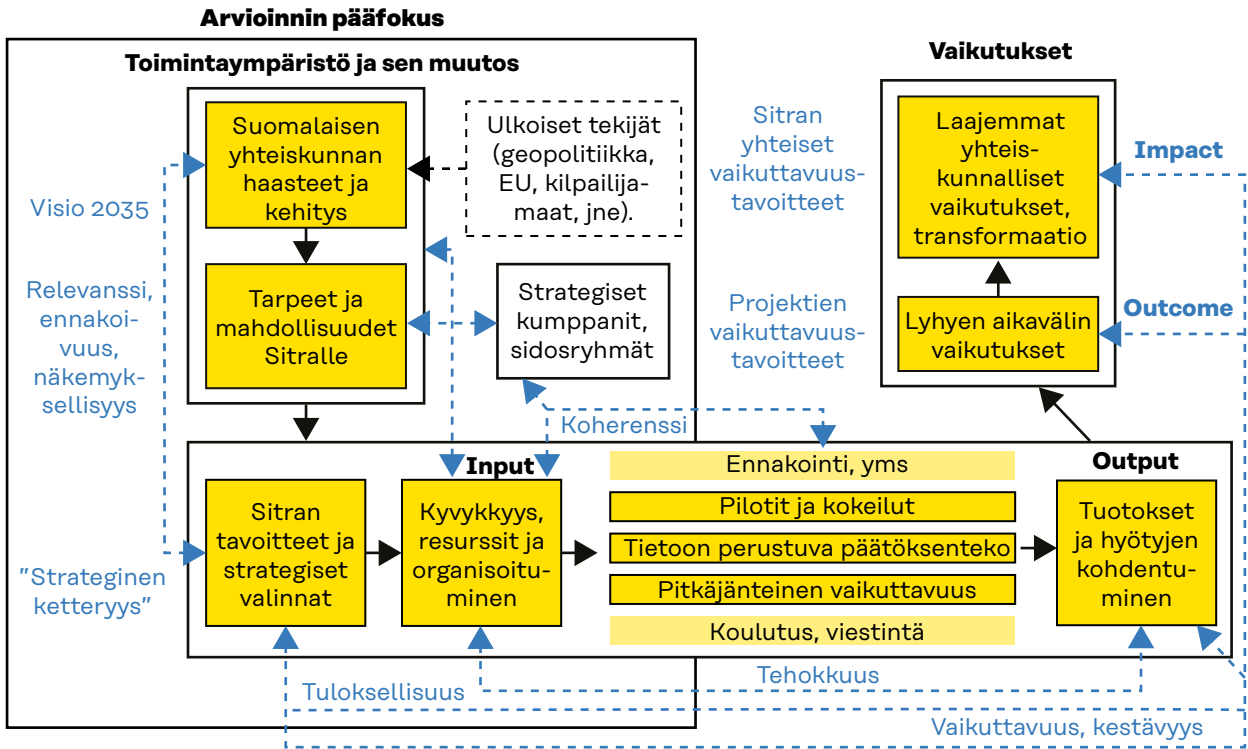
Arvioinnin toteutus nojaa vuonna 2021 hyväksytyyn Sitran yleiseen arvioinnin lähestymistapaan (täsmennettynä erityisesti strategisen aseoinnin osalta) ja Sitran toimintojen jäsentämiseen sen mukaisesti. Lähtökohtana on **teoriaperusteinen kehittävä arviointi**, jossa huomio kiinnitetään Sitran vaikutuspolkuihin ja niiden taustalla olevien muutosteorioiden (engl. Theory-of-change) ymmärtämiseen, kuvaamiseen ja sitä kautta vaikuttavuuden kehittämiseen. Arvioinnissa ei kuitenkaan ensisijaisesti ole tarkasteltu Sitran toiminnan vaikuttavuutta, sillä sitä on arvioitu useissa erillisissä arvioinneissa. Näiden havaintoja ja tuloksia on koottu ja hyödynnetty tässä arvioinnissa. Tämä arviointi on tarkastellut erityisesti **Sitran strategista aseoitumista, Sitran roolia ja toimintamallia**.

Sitran toimintaa on tarkasteltu kokoaavasti Sitran toimintamalliin peilaten; millaisin keinoin tai menetelmin Sitran vaikuttavuus ensisijaisesti syntyy ja kuinka näitä keinoja tai toimintamalleja voidaan hyödyn-

tää tulevaisuudessa. Näitä toimintamalleja on analysoitu arvioinnin summatiivisessa osuudessa kolmen tapaus-tutkimuksen kautta: 1) pilotti- ja kokeilutoiminnan hyödyntämisen ja skaalauksen kautta, 2) tietoon perustuvan päätöksenteon tukemisen kautta sekä 3) pitkäjänteisen vaikuttavuuden varmistamisen muun muassa sujuvan irtautumisen kautta. Arvioinnin eteenpäin katsovassa osiossa aseoitumista on tarkasteltu erityisesti suhteessa ennakointitoimintaan sekä innovaatiotoimintaan (erityisesti yhteiskunnalliset innovaatiot).

Kuvassa 2 on havainnollistettu arvioinnin fokusta ja näkökulmia vaikuttavuusarvioinnin yleisen muutosteorian mukaisesti (soveltaen OECD 2021 ja European Commission 2023). Arvioinnin pääfokus on ollut Sitran strategisessa aseoinnissa – kysymyksissä, jotka liittyvät siihen, millaisiin yhteiskunnan haasteisiin Sitra tarttuu ja pyrkii vaikuttamaan, kenen kanssa ja millä tavoin, sekä millaisia toimintatapoja ja menetelmiä Sitran tulisi yhteiskunnallisissa haasteissa käyttää tai mitä kyvykkyyksiä tämä organisaatiolta edellyttää. Arvioinnin havainnot ovat toimineet syötteenä Sitran uuden strategian valmistelussa ja ne ovat hyödynnettävissä myös strategian toimeenpanossa.

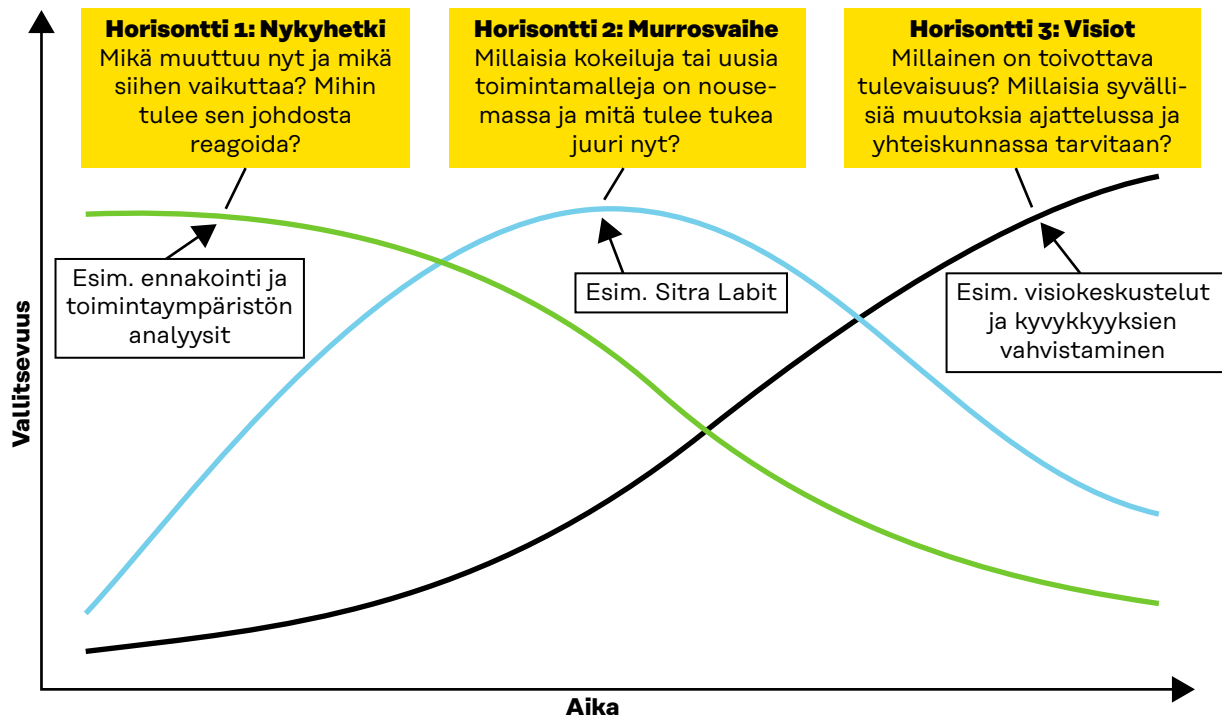
Kuva 2. Arvioinnin täsmennetty viitekehys ja pääfokus.



Arvioinnin eteenpäin katsovassa osuudessa on pyritty huomioimaan arvioinnin rinnalla käynnissä ollut Sitran strategiauudistus ja siihen liittyvä tapa tarkastella organisaation toimintaa ja sen vaikuttavuutta

samanaikaisesti kolmella eri aikahorisontilla – nykyhetkessä (Horisontti 1), lähitulevaisuudessa (Horisontti 2) ja kauempana tulevaisuudessa (Horisontti 3) Kuvan 3 mukaisesti.

Kuva 3. Sitran toiminnan suuntautumisen aikajänteet. Lähde: Sitra. Kolme horisonttia strategiatyöhön. Soveltaen Bill Sharpe.



Strategisen aseoitumisen ja roolin tarkastelu

Siträn **strategista aseoitumista** on tarkasteltu yhtäältä toiminnan suuntaamisen ja **relevanssin** näkökulmasta (toiminta eri aikahorisonteissa, tarve Siträn toiminnalle), toiminnan sisäisen ja ulkoisen **koherenssin** (saavutetut synergiat) näkökulmasta, sekä Siträn toimenpiteiden **täydentävyyden ja lisäisyyden** (additionaliteetti – mitä olisi tapahtunut toisin, jos Sitra ei olisi toiminut) näkökulmista. Arvioinnin näkökulmasta täydentävyys on Siträn toiminnassa keskeinen näkökulma, koska Sitra toimii systeemisten muutosten edistäjänä, innovoijana ja katalysaattorina – aina yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Siträn yhteiskunnallisen lisäarvon ja vaikuttavuuden arvioinnin kannalta on oleellista ymmärtää ja todentaa, millaisten strategisten valintojen kautta Sitra on edistänyt systeemisiä muutoksia, ja millaista näyttöä on Siträn myötävaikutuksesta ja merkityksestä (kontribuutio) muutoksen isoon kuvaan pidemmällä aikavälillä.

Strategiseen aseoitumiseen liittyy läheisesti myös kysymys Siträn **roolista**, eli millaisin edellytyksin Sitra toimii kussakin asemassa, mitä se tekee ja mitä se pyrkii niissä saamaan aikaan. Missä määrin Sitra on esimerkiksi tiedon tuottaja, toimijaverkoston fasilitaattori, ratkaisujen kehittäjä tai päätöksentekoon vaikuttaja. Osaltaan tähän liittyy kysymys täydentävyydestä ja erityisesti lisäarvosta, eli missä määrin Sitra kykenee hyödyntämään **taloudellisesti ja poliittisesti riippumatonta asemaansa tulevaisuustalona** ja sitä myötä toteuttamaan hankkeita, joita muuten ei olisi mahdollisia toteuttaa. Toisaalta Siträn **operatiivinen rooli** konkretisoituu siihen, mitä tai millaisin ambition tai painotuksin organisaatio toteuttaa toimintojaan eri teemoissa ja projekteissa. Summatiivisessa osuudessa tätä jälkimmäistä on analysoitu sekä yleisellä tasolla että valittujen näkökulmien ja tapausmerkkin kautta.

Sitra toimii käytännössä kaikessa toiminnassaan yhdessä kumppaniensa kanssa. Osana laajempaa järjestelmää tai **toimija-ekosysteemiä** Siträn aseoituminen ja rooli tiivistyy sen kumppanuuksiin ja niiden luonteeseen, toisin sanoen kysymyksiin, millainen / **kuinka strateginen yhteistyökumppani Sitra on omille sidosryhmilleen**, millainen on Siträn kyvykkyys palvella ja hyödyntää sidosryhmiään, sekä millaiset (laajuus, painotus) Siträn sidosryhmät ja kumppanuudet kaiken kaikkiaan ovat.

Temaattisen toimintamallin ja organisoitumisen tarkastelu

Tulevaisuustalona Sitra tunnistaa Suomelle tärkeitä ajankohtaisia tai nousevia teemoja ja ilmiöitä, joiden suhteen on tarpeen toimia. Sitra on organisoitunut ensisijaisesti teemojen ja ilmiöiden mukaisesti, pikemminkin kuin toiminnallisten funktioiden, palvelujen tai kyvykkyksiensä mukaisesti. Ennen kesällä 2024 hyväksyttyä uutta strategiaa, Siträn toiminta kohdentui kolmeen teemaan: 1. Kestävyysratkaisut, 2. Reilu datatalous ja 3. Demokratia ja osallisuus. Teemojen ohella toimintoina olivat ennakointi ja koulutus.

Siträn temaattisten valintojen onnistumisen (relevanssi, oikea-aikaisuus, jne.) suhteen kysymys on myös siitä, onko temaattinen orientoituminen ollut riittävän tehokasta ja dynaamista. Tulisiko Siträn vahvistaa tai tehostaa joitakin kyvykkyksiään tai esimerkiksi tavoitteellisemmin määritellä teemansa (missiotyyppisesti)? Lisäksi arvioinnissa on tarkasteltu, miten vuoden 2019 kokoavan arvioinnin havainnot Siträn organisatorisista edellytyksistä (eli kyvykkyyksistä) ovat tarkastelujaksolla 2019–2023 kehittyneet.

Siträn kesäkuussa 2024 hyväksytyn strategian mukaisella uudella toimintamallilla tavoitellaan muun muassa organisaation strategista ketteryyttä ja reagoitukykyä, mikä voi luoda haasteita teemojen pitkäjänteiselle kehittämiselle ja esimerkiksi substanssiosaamisen kertymiselle nousevissa

teemoissa. Myös näitä Sitran toimintamallin uudistukseen liittyviä kysymyksiä on tarkasteltu arvioinnissa.

Arvioinnissa käytetyt aineistot

Arviointi on perustunut ensisijaisesti laadulliseen aineistoon ja menetelmiin, kattaen a) dokumenttiaineistojen, Sitran aikaisemmin toteuttamien kyselyaineistojen ja Sitran projektitietokannan analyysin, b) Sitran

asiantuntijoiden ja sidosryhmien edustajien haastatteluja sekä c) työpajoja. Arvioinnissa hyödynnetyt aineistot on kuvattu tarkemmin seuraavassa taulukossa. Arvioinnin aineistojen osalta huomionarvoista on, että merkittävä osa aineistosta on sellaista, jonka Sitra on itse koonnut aikaisemmin tai osana vuosina 2023–2024 toteutettua strategia-työtä. Arvioinnin painotus on näin ollen ollut täydentävien haastattelujen ohella olemassa olevan aineiston tulkinnaissa ja analysoinnissa.

Taulukko 1. Arvioinnin keskeiset tietoaineistot.

Aineistotyyppi	Tarkempi kuvaus
Kirjalliset aineistot	Sitra-laki ja muu juridinen aineisto Eduskunnan talousvaliokunnan mietinnöt Sitran toiminnasta annetut kertomukset ja lausunnot Sitran tuottamat selvitykset ja raportit Aiemmat arvioinnit, tarkastukset ja selvitykset Sitran toiminnasta Hallinto- ja ohjausdokumentit (sisäiset aineistot) Sitran toimintakertomukset ja tilinpäätökset vuosilta 2014–2023 Strategia- ja suunnitteludokumentit, linjaukset, jne. (sisäiset aineistot) Teema- ja projektisuunnitelmat sekä niitä koskevat kuvaukset (sisäiset aineistot)
Kvantitatiiviset tietoaineistot	Sidosryhmätutkimus v. 2023 (Taloustutkimus Oy, N=855), Sidosryhmäpuhelinhaastattelut v. 2024 (Taloustutkimus Oy, N=100) Sitran sisäinen strategiakysely v. 2024 (Taloustutkimus Oy, N=96) Sitran tunnettuus ja maine -kysely v. 2021 (Taloustutkimus Oy, N=4398) Muut sisäiset kyselyt Sitran talous- ja rahoitustiedot vuosilta 2019–2023 (sisäiset aineistot) Projekti- ja hankedata vuosilta 2019–2023 (sisäiset aineistot)
Haastattelut	Sitran sidosryhmien haastattelut, 32 kpl Sitran johdon ja asiantuntijoiden haastattelut, 28 kpl
Työpajat	Aloitustyöpaja 03/2024 (Arvioinnin lähtökohtien ja arviointisuunnitelman vahvistaminen, 9 osallistujaa) Synteesityöpaja 05/2024 (Arvioinnin alustavat havainnot huomioiden Sitran uusi strategia, 20 osallistujaa) Skenaariotyöpaja 05/2024 (Sitran asemoituminen ja roolit innovaatioteemassa, 28 osallistujaa) Validointityöpaja 06/2024 (Arviointihavaintojen ja johtopäätösten validointi, 11 osallistujaa)

3 Sitran tehtävä ja toiminta

Sitran asema ja perustehtävät määritellään laissa. Perustehtäviensä mukaisesti Sitra asettaa strategiset sisältöpainotuksensa kunkin ajanjakson tarpeisiin ja sovittaa oman toimintansa ja toimintamallinsa niiden mukaisesti. Vuosien 2019–2023 tarkastelujaksolle ajoittuu Sitra-lain päivitys, strategiauudistus ja toimintamallin päivitys, sekä erilaisia toimintatapoihin liittyviä uudistuksia. Samanaikaisesti Sitran toimintaympäristö on muuttunut.

Asema ja lakisääteinen perustehtävä

Sitran perustehtävä on määritelty niin sanotussa **Sitra-laissa** vuodelta 1990 ja sen myöhemmissä päivityksissä, joista viimeisin on vuodelta 2019 (Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta, 1990/717). Sitra-lain taustalla on aiempi valtioneuvoston asetus vuodelta 1967. Sitra on itsenäinen julkisoikeudellinen rahasto, jonka hallintoa valvoo ja toiminnan periaatteista päättää eduskunnan valitsema hallintoneuvosto. Valtioneuvostossa Sitran asioita käsittelee valtiovarainministeriö. Vuoden 2019 lakiuudistuksen taustalla oli samana vuonna toiminut **parlamentaarinen Sitra-työryhmä**, jonka tehtävänä oli laatia esitykset Sitran lakisääteisten tehtävien ja hallinnon ajanmukaistamisesta (Parlamentaarisen Sitra-työryhmän loppuraportti 2019).

Tulkinta Sitran **oikeudellisesta asemasta** muuttui eduskunnan oikeusasiamiehen vuonna 2016 tekemästä päätöksestä alkaneen selvitystyön myötä. Sen seurauksena Sitra siirtyi myöhemmin noudattamaan muun muassa hallintolakia, kielilakia, virkavastuulakia, kirjanpitolakia ja julkisuuslakia. Tavoitteena oli, että Sitran toimintatavat, järjestelmät ja henkilöstön osaaminen ovat viimeistään vuonna 2019 julkisuus- ja hallintolain vaatimusten mukaiset. Muutos oli merkittävä, sillä Sitran toimintatapoja ja

järjestelmiä ei ollut rakennettu hallinnon yleisiä lakeja silmällä pitäen (Sitra. 2018 d.).

Sitra-lain (Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta, 717/1990) mukaisesti Sitran 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 (Vuoden 1999/2019 lakiuudistuksen perusteluissa todetaan, että **Sitra on suuntautunut ajassa eläviin painopistealueisiin, jotka ovat enenevässä määrin poikkihallinnollisia ja ilmiölähtöisiä**. Sitra-laki myös määrää, että Sitralla on oltava vuotuinen talous- ja toimintasuunnitelma sekä vuosittain vahvistettava suunnitelma seuraavalle neljälle (aiemmin kuudelle) vuodelle.

Käytännössä Sitra raportoi perustehtävästään eduskunnan talousvaliokunnalle, ja Sitran toimintaa valvoo parlamentaarisesti valittu hallintoneuvosto. Sitra tuottaa tietoa eduskunnalle, ja vastaavasti eduskunnan talousvaliokunta on antanut säännöllisesti lausuntoja Sitran toiminnan ohjaamiseksi. Vuoden 2019 lakiuudistuksessa Sitran **hallintoneuvoston ja hallituksen ohjaavaa asemaa vahvistettiin ja samalla Sitran asema riippumattomana toimijana turvattiin**. Uudistuksen tavoit-

teena oli erityisesti vahvistaa Sitran parlamentaarista ja laaja-alaista ohjausta ja johtamista. Sitran hallintoneuvostoa laajennettiin, jotta se aiempaa paremmin vastaisi asiantuntemukseltaan, strategiselta tasoltaan ja tulevaisuuden suuntautumiskyvyltään Sitran päälinjojen ohjaamistarpeisiin.

Eduskunnan talousvaliokunta on kannustanut Sitraa rohkeasti tarttumaan vaikeisiin asioihin. Mietinnössään talousvaliokunta (TaVM 2/2023) on pitänyt tärkeänä Sitran itsenäistä ja omaleimaista roolia, joka ei suoraan rinnastu tutkimuslaitoksiin ja yliopistoihin, vaan jossa korostuu ennakkoinnin, ratkaisujen etsimisen ja erityisesti kokeilujen ja pilottien merkitys. Nopeasti muuttuvassa ajassa keskeiseksi muodostuu **Sitran kyky ennakoida, reagoida ja suunnata työtä strategisten painopisteiden sisällä** esimerkiksi akuutteihin kriiseihin tai yhteiskunnallisiin murroksiin vastaamiseksi. Tämä mahdollistaa tiedon tuottamisen ja ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamisen yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi. Talousvaliokunta on pitänyt myös tärkeänä, että Sitra määrittää työnsä painopisteet itsenäisesti ja rohkeasti. Sitra on luonteeltaan poikkeuksellinen toimija, jolla on itsenäisyytensä ja taloudellisen kantokykynsä vuoksi mahdollisuus monia muita toimijoita laajempaan **riskinottoon**. Tämä edellyttää vastapainoksi toiminnan vastuullisuutta, avoimuutta ja vaikuttavuuden arviointia.

Talousvaliokunta on myös ottanut kantaa tarkastelujaksolla jokaisessa lausunnossaan (TaVM 1/2019; TaVM 32/2020; TaVM 25/2021; TaVM 38/2022; TaVM 2/2023) Sitran vaikuttavuuden arviointiin. Lähtökohtana tulee olla, että Sitran työn vaikuttavuutta ja hyötyjä voidaan todentaa. Arvioinnin tulee nojata kansainvälisesti tunnustettuihin standardeihin, normeihin ja kriteereihin. Talousvaliokunta on pitänyt tärkeänä erottaa vaikuttavuuden arvioinnissa projektikohtainen, tehtävään työhön liittyvä arviointi ja tavoiteltuun yhteiskunnalliseen muutokseen liittyvä arviointi.

Eduskunnan talousvaliokunnan lausunnot Sitran toiminnasta tarkastelujaksolla 2019–2023

Sitran roolin määrittely talousvaliokunnan mietinnöissä (TaVM 1/2019; TaVM 32/2020; TaVM 25/2021; TaVM 38/2022; TaVM 2/2023) on pääosin pysynyt melko muuttumattomana. Vuodesta 2019 lähtien Sitraa on kuvailtu itsenäiseksi kokeilevaksi tulevaisuustaloksi, joka toimii systeemisten muutosten mahdollistajana (ml. ajatusten herättäminen, konkreettinen tekeminen ja parhaiden käytäntöjen skaalaaminen ja rahoittaminen). Sitran rooli riippumattomana toimijana on korostunut vuonna 2020 voimaantulleen lakimuutoksen jälkeen.

Sitra on omaleimainen toimija, jonka roolia määrittää muiden toimintojen ohella kokeilut ja pilotit. Mietintöjen mukaan tämä painotus on tärkeä, sillä Sitran on erottauttava yliopistoista, korkeakouluista ja tutkimuslaitoksista. Sitra itse kuvaa rooliaan think tank -toimijan sijaan ”think, do, and connect -toimijaksi”. Kokeilujen osalta valiokunta on pitänyt tärkeänä, että Sitran toimintaa suunnataan sellaisiin hankkeisiin, jotka eivät muuten toteutuisi. Näin varmistetaan se, ettei Sitra vääristä kilpailua. Vaikutavuuden lisäksi Sitran tulisi kiinnittää huomiota toimintansa skaalattavuuteen ja oikea-aikaiseen irtautumiseen projekteista. (TaVM 25/2021)

Lisäksi tarvetta Sitran roolille eri toimijoiden (julkinen sektori, yritykset ja korkeakoulut) törmäyttämisessä on korostettu, missä Sitra nähdään niin sanottuna muutoksumppanina ja keskustelun avaajana. Varsinkin tarkastelujakson alkupuolella Sitra sai talousvaliokunnalta myönteistä palautetta roolistaan yhteiskunnallisen keskustelun edistäjänä ja keskustelun valtavirtaistajana (TaVM 1/2019). Myöhemmissä mietinnöissä on puolestaan painotettu, että Sitran tulisi tehdä toimintaansa näkyvämmäksi sekä

kansalaisten keskuudessa että tarjoamalla tietoa päätöksenteon tueksi (TaVM 38/2022).

Talousvaliokunnan mietinnöissä on usein painotettu myös politiikkakoherenssia. Valiokunta on tarkastelujaksolla useana vuonna todennut, että Sitran toiminta olisi hyvä suunnata niin, ettei se jää irrallisiksi muualla taloudessa ja yhteiskunnassa toteuttavista uudistuksista. Useammissa mietinnöissä Sitran teemavalinnat ja strategiset toimenpiteet on koettu onnistuneina ja merkittävänä (esim. TaVM 1/2019), mutta toisaalta niitä on pidetty ilmeisinä ja laveina – ilmiöinä, joiden parissa tehdään jo paljon tutkimusta ja kokeiluja (TaVM 25/2021). Itsenäisessä roolissa – vaikka sitä korostettiin monessa kohtaa ensisijaisesti positiivisena asiana – nähtiin kuitenkin uhkana se, että avaukset voivat olla liian varovaisia tai ennalta-arvattavia, jotta välttyttäisiin ristiriidoilta. Sitran roolille sopivammaksi on nähty esimerkiksi seuraavien murrosten etsiminen ja tutkiminen. (TaVM 32/2020). Valiokunta on kuitenkin kannattanut sitä, että Sitra määrittää jatkossakin omat painopisteensä itsenäisesti ja rohkeasti.

Koronapandemia vuonna 2020 laukaisi maailmassa nopeasti muuttuvien ja vaikeasti ennakoitavien toimintaympäristöä koskevien muutosten ketjun. Pandemian ohella globaalin turvallisuustilanteen heikkeneminen ja muun muassa energiakriisi ovat asettaneet Sitralle tarpeita ketterämpään reagointiin ja ennakoinnin fokuksen siirtämiseen niin, että sitä kautta voidaan tunnistaa pitkän aikahorisontin ilmiöiden lisäksi ns. mustia joutseina, jotka ovat yllättäviä ja vaikutuksiltaan suuria tapahtumia. Sitra onkin saanut valiokunnalta kiitosta nopeasta reagoinnistaan edellä mainittuihin nopeisiin muutoksiin. (TaVM 25/2021)

Vuodesta 2021 alkaen mietinnöissä on korostunut tarve toimia vahvemmin EU-ta-

solla – EU-hankkeissa sekä vaikuttaen EU-sääntelyyn. Viimeisimmässä mietinnössään valiokunta piti tärkeänä, että Sitra osallistuu sekä EU:n että kansallisen tason keskusteluun tarjoamalla konkreettisia, muun muassa kokeilujen ja pilottihankkeiden kautta löytyviä esimerkkejä parhaista käytännöistä ja nostamalla esiin esimerkiksi sääntely-ympäristöön liittyviä epäkohtia. Valiokunta kiitti Sitran panosta EU-tason hankkeisiin sekä Sitran asiantuntemuksen entistä laajempaa hyödyntämistä EU-vaikutamisessa.

Yleisesti valiokunnan mietinnöissä ei juurikaan ole viitattu taloudelliseen vaikuttavuuteen, vaikka vuoden 2022 mietinnössä viitattiin Sitra-lakiin (2 §), jonka mukaan Sitran 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.

Sitran itsenäinen rooli vaatii myös riippumatonta vaikuttavuuden arviointia, vaikka valiokunta myöntääkin, että yhteiskunnallisten muutosten mittaaminen on haastavaa. Vaikuttavuuden arvioinnilla viitataan sekä projektikohtaiseen arviointiin että tavoitellun yhteiskunnallisen muutoksen mittaamiseen. Tämän lisäksi valiokunta on painottanut, että olisi äärimmäisen tärkeää pystyä tunnistamaan ne hankkeet, joilla on suuri yhteiskunnallinen tuotto, ja kytkeä hankkeet vahvemmin yhteiskunnallisiin uudistuksiin sekä hyödyntää hanketuloksia enemmän konkreettisisissa hallinnollisissa, lainsäädännöllisissä ja liike-elämän murroksissa.

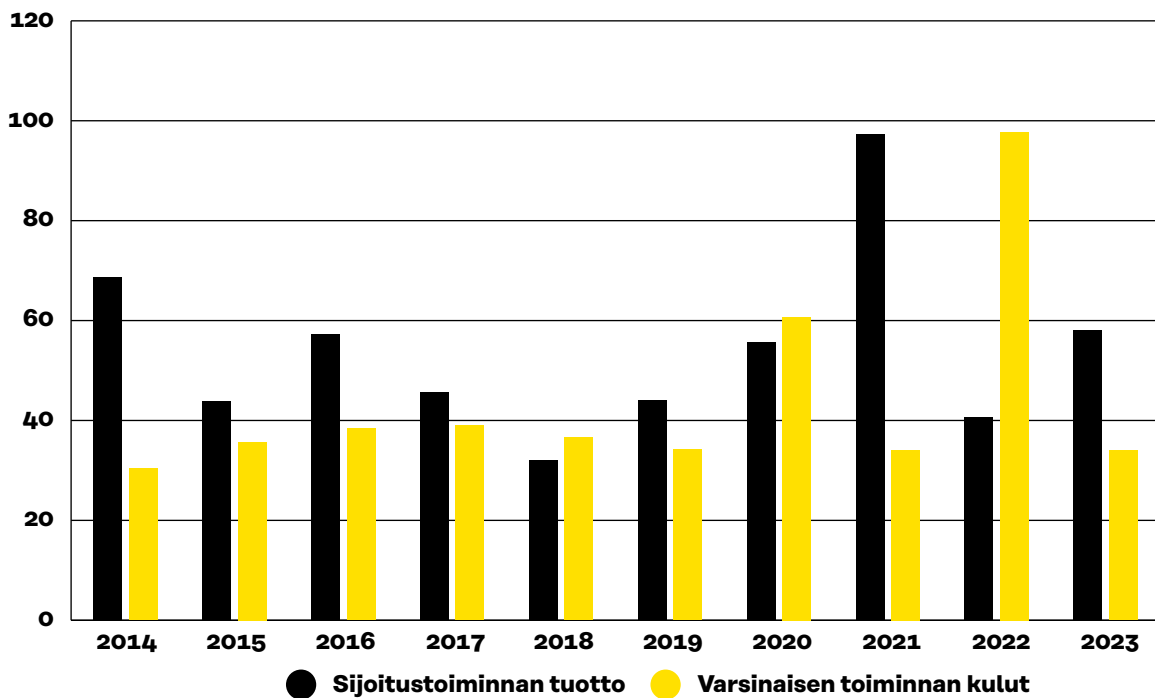
Toiminta ja sen kehitys

Tässä aluvussa käsitellään Sitran toimintaa sen kulujen ja tuottojen näkökulmasta tarkastelujaksolla 2019–2023.

Sitran sijoitustoiminnan tuotto ja varsinaisen toiminnan kulut ovat kasvaneet jossain määrin vuosina 2014–2023, mutta vuosittainen vaihtelu on ollut erityisen suurta koronavuosina (2021–2022). Sitran sijoitustoiminnan tuotto on muutamia poikkeusvuosia lukuun ottamatta ylittänyt varsinaisen toiminnan kulut. Sijoitustoimin-

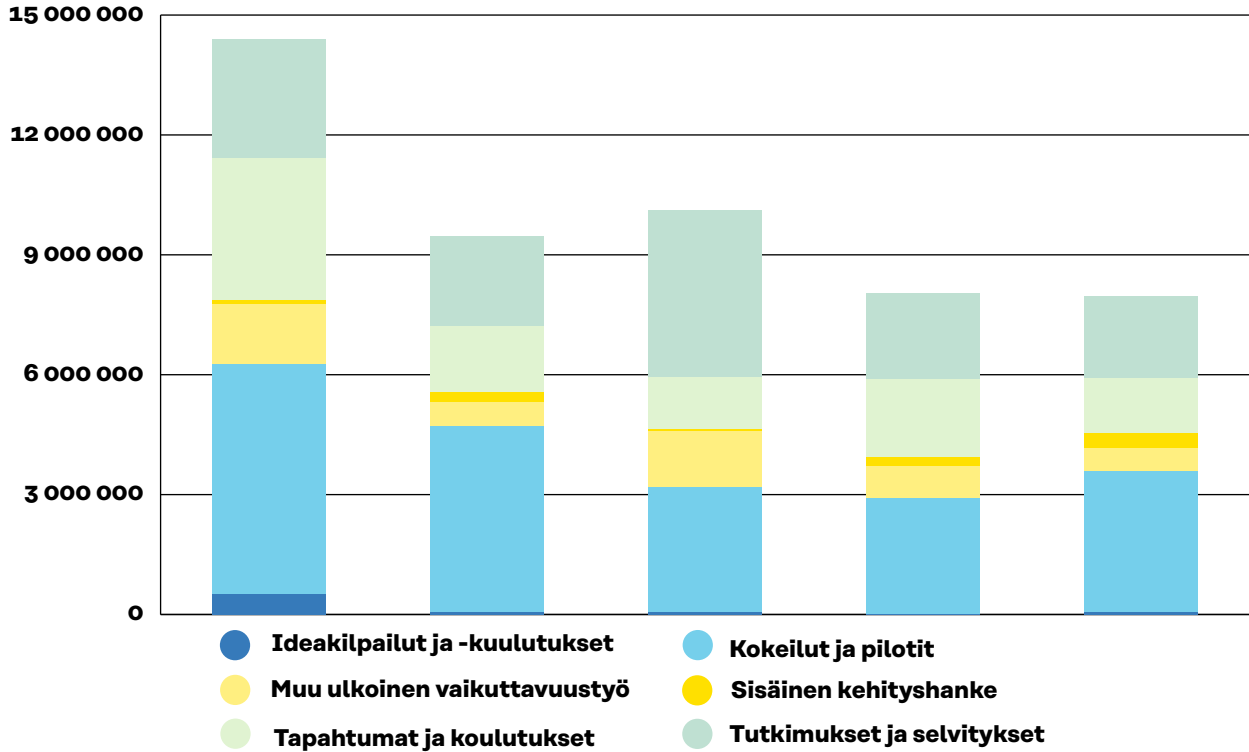
nan tuotto on vaihdellut noin 35 miljoonasta vuonna 2018 lähes 100 miljoonaan euroon vuonna 2021. Varsinaisen toiminnan vuosikulut ovat puolestaan vaihdelleet noin 30 miljoonasta eurosta vuonna 2014 lähes 100 miljoonaan euroon vuonna 2022. Varsinaisen toiminnan kulujen suurten yksittäisten vuosivaihtelujen taustalla vaikuttavat olennaisesti myös Sitran tekemät pääomitusmuun muassa suomalaisille yliopistoille, kuten vuoden 2022 yhteensä 66,7 miljoonan euron maksuerä (Sitra 2023 f).

Kuva 4. Sitran sijoitustoiminnan tuotto ja varsinaisen toiminnan kulut v. 2014–2023.
Lähde: Sitra.



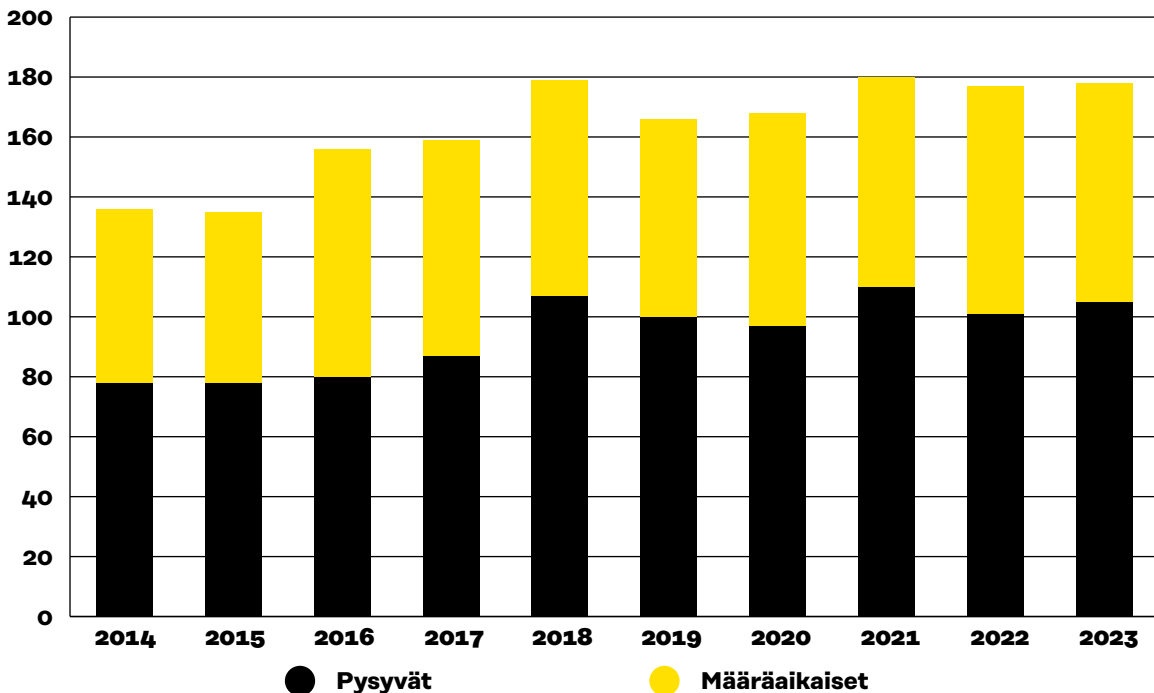
Sitran varsinaisen toiminnan hankekulut ovat vuosina 2019–2023 vaihdelleet noin kahdeksasta miljoonasta (v. 2023) 14 miljoonaan euroon (v. 2019). Hankekulut eivät sisällä Sitran sisäisiä kuluja, esimerkiksi henkilöstökuluja. Kokeilut ja pilotit ovat hankekuluista suurin erä. Toiseksi suurin erä on tutkimukset ja selvitykset ja kolmanneksi

suurin tapahtumat ja koulutukset. Näiden lisäksi hankekuluja syntyy ideakilpailuissa ja -kuulutuksissa, Sitran sisäisissä kehityshankkeissa sekä muussa ulkoisessa vaikuttavuustyössä, mutta näiden kulujen osuus kokonaisuudesta on suhteellisen pieni.

Kuva 5. Sitran varsinaisen toiminnan hankekulut hanketyypeittäin v. 2019–2024. Lähde: Sitra.

Sitran henkilöstömäärä on kasvanut vuosina 2014–2023; vuonna 2014 sitralaisia oli alle 140 henkilöä ja vastaavasti vuonna 2023 hiukan vajaa 180 henkilöä. Reilusti yli

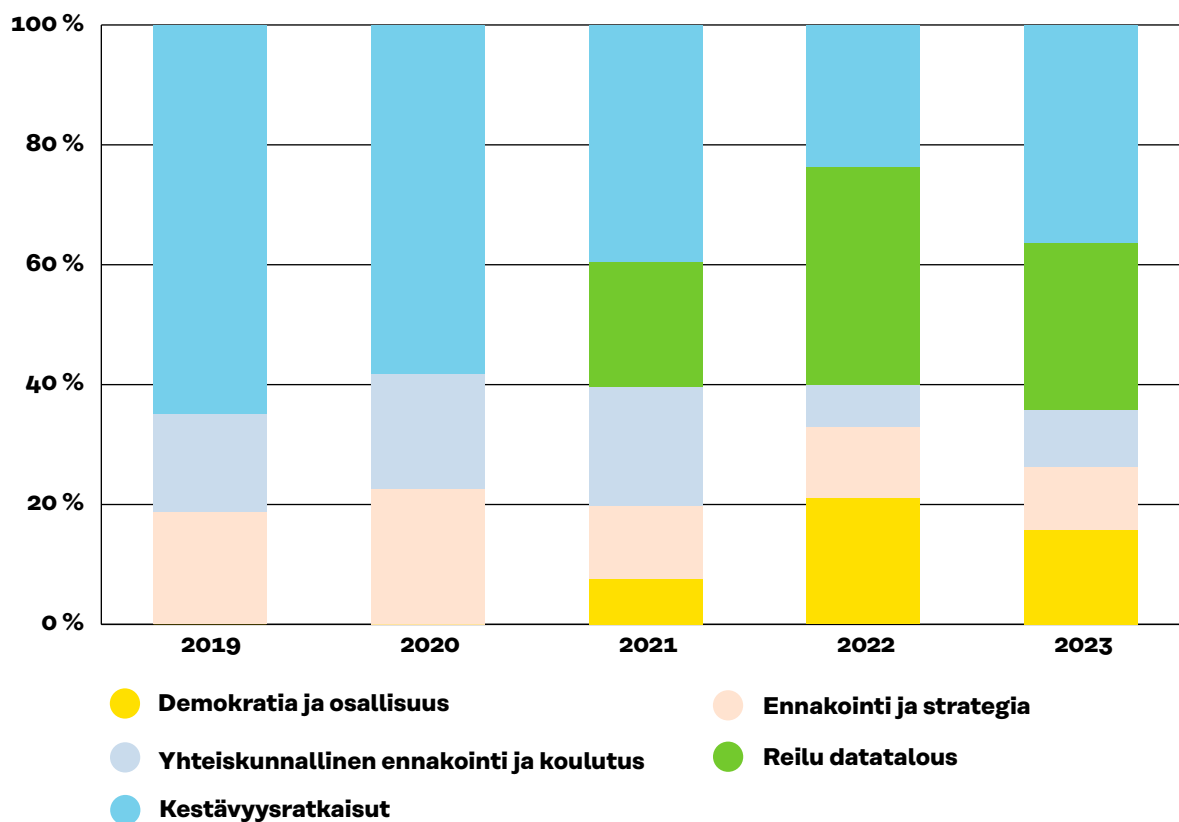
puolet Sitran henkilöstöstä on pysyvässä työsuhteessa. Pysyvien ja määräaikaisten työsuhteiden osuus on pysynyt suhteellisen samana vuosina 2014–2023.

Kuva 6. Sitran työsuhteiden kehitys ja jakautuminen pysyviin ja määräaikaisiin työsuhteisiin v. 2014–2023. Lähde: Sitra.

Teemoittain ja toiminnoittain tarkasteltuna kestävyysratkaisut ovat olleet suurin kuluerä, vaikkakin sen osuus on laskenut vuodesta 2021 eteenpäin huomattavasti. Vuonna 2019 yli 60 prosenttia henkilöstö- ja muista kuluista kohdistui kestävyysratkaisut-

teemalle. Reilu datatalous -teeman rahoitus on ollut noin 20–35 prosenttia kokonaismuista vuosina 2021–2023. Muiden teemojen ja toimintojen kulut ovat olleet huomattavasti pienempiä, kuten kuvasta 7 voidaan havaita.

Kuva 7. Sitrان varsinaisen toiminnan kulut teemoittain ja toiminnoittain (ml. henkilöstö- ja muut kulut). Lähde: Sitrان tuloslaskelmat. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut projekteittain 2019–2023.



Strategiapainotukset ja vaikuttavuustavoitteet

Sitra-laki määrittelee Sitran toiminnan perusluonteen ja asettaa yleiset puitteet Sitran toiminnalle. Sitran jatkuva ennakoivuu- tityö tarkastelee yhteiskunnassa ja toimin- taympäristössä tapahtuvia muutoksia, jonka pohjalta Sitra laatii tulevaisuusvisionsa.

Sitran strategia on luonteeltaan jatkuvasti päivittyvä, mutta organisaatiossa on toteu- tettu laajempia strategia- ja toimintamalli- uudistuksia tyypillisesti 4–5 vuoden välein, yleensä uuden yliasiamiehen toimikauden alussa. Edellinen strategiapäivitys toteutettiin vuonna 2020 Jyrki Kataisen aloitettua Sitran yliasiamiehenä. Kyseinen strategia oli voi- massa kesään 2024 asti, jolloin julkistettiin nykyisen yliasiamiehen Atte Jääskeläisen johdolla syksyllä 2023 käynnistyneen strate- giavalmistelun tulos, Sitran uusin strategia (Sitra 2024 c).

Vuoden 2020 strategialinjaukset

Vuonna 2020 toteutetun strategiapäivityksen ja Sitran **vision** mukaan Suomi menestyy rakentamalla reilua, kestäväää ja innostavaa tulevaisuutta, jossa ihmiset voivat hyvin maapallon kantokyvyn rajoissa.

Vision **viisi vaikuttavuustavoitetta** olivat: 1. Yhteiskunnan ja arjen ekologinen jälleenrakennus takaa maapallon kanto- kykyyn sopeutumisen, 2. Talous uudistuu kilpailukykyisemmäksi noudattaen kestävään ja vastuullisen kehityksen periaatteita, 3. Osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet vahvis-

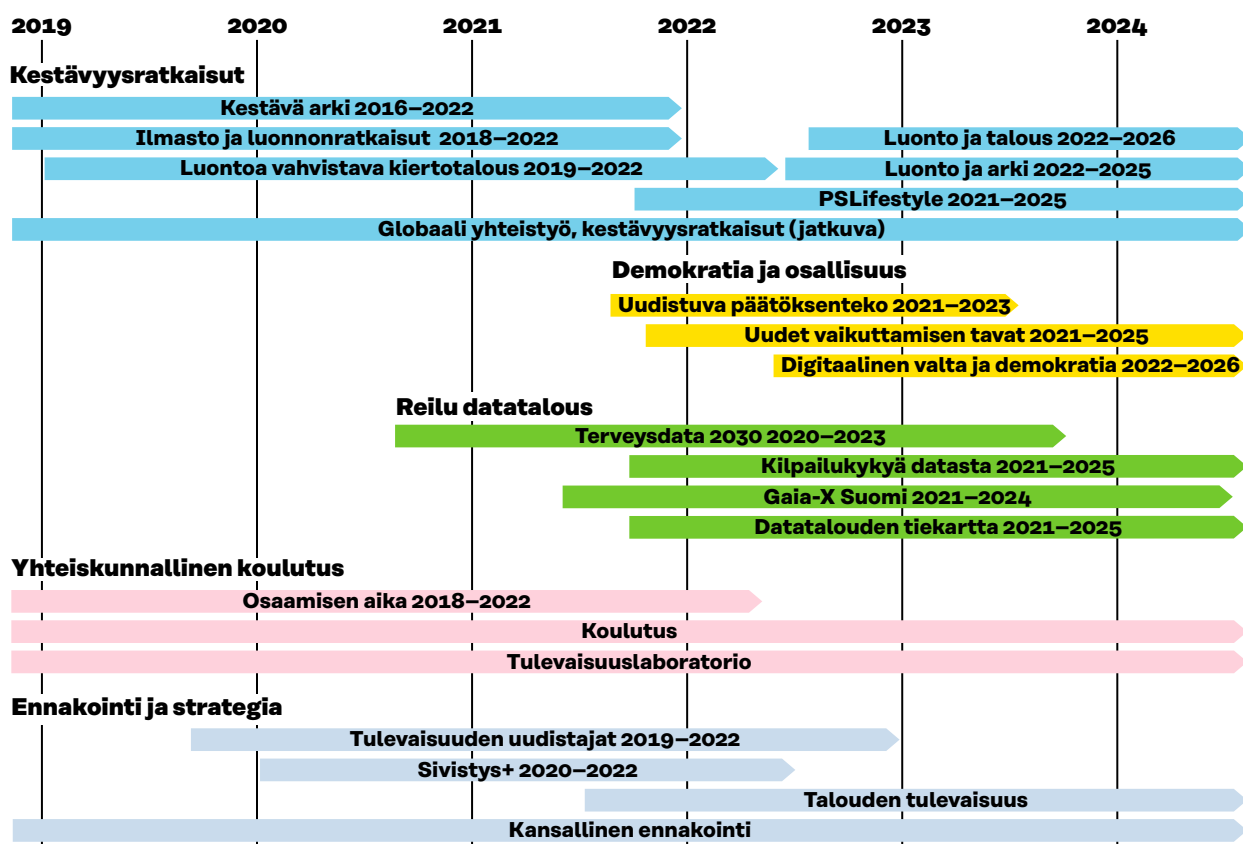
tavat demokratiaa, 4. Tulevaisuuden mah- dolliset kehityssuunnat tunnetaan Suomessa hyvin, erilaisista tulevaisuuksista keskustel- laan laajasti ja tulevaisuustiedon pohjalta myös toimitaan ja 5. Yhteiskunnan muutos- kyky ja kyky yhteistoimintaan kasvavat. Vaikuttavuustavoitteiden rinnalla on Sitran poikkileikkaavana tavoitteena ollut toimia ”kansallisesti ja kansainvälisesti vaikutta- vana, vastuullisena ja riippumattomana tulevaisuustalona, joka toimii ajatushauto- mona, kokeilujen ja toimintamallien edistä- jänä ja yhteistyön rakentajana”.

Sitran vaikuttavuustavoitteet kuvaavat, millaiseen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja muutokseen Sitra on toiminnallaan pyrkinyt ja kuinka se toiminnallaan edistää visionsa toteutusta. Vaikuttavuustavoitteita on tarkennettu Sitran **strategisissa painopis- teissä** (10 kpl), jotka puolestaan kertovat siitä, mihin toimintaa käytännössä suunnat- taan. Vaikuttavuustavoitteet ja strategiset painopisteet ovat yhteisiä Sitran kaikelle toiminnalle, mutta erilaisin painoituksin.

Vuoden 2020 strategiaan valittiin Sitran vision ja vaikuttavuustavoitteiden mukaisesti kolme teema- aluetta: Kestävyysratkaisut, Reilu datatalous sekä Demokratia ja osalli- suus. Lisäksi vaikuttavuustavoitteita on edistetty Ennakoinnissa ja Yhteiskunnalli- sessa koulutuksessa. Teema-alueilla on toiminut operatiivisia projekteja, joiden kesto on tyypillisesti ollut 3–4 vuotta. Nämä operatiiviset projektit ovat olleet Sitran suunnittelun perusyksikkö. Projekteissa on puolestaan toteutettu pienempiä hankkeita.

Seuraavassa kuvassa on esitetty Sitran teemat ja projektit vuodesta 2019 alkaen.

Kuva 8. Sitran teemat ja toiminnot sekä projektit 2019–2026. Sitran nykyisen kaltaiset teemat päättyivät 31.8.2024. Lähde: Sitra.



Keskeiset tapahtumat tarkastelujaksolla

Arvioinnin tarkastelujakson alkuosassa, vuosien 2019–2020 vaihteessa, esiintyi merkittäviä hallinnollisia uudistuksia Sitran asemassa, hallinnossa ja laajemmin toimintaympäristössä. Sitran perustehtävän määrittävää Sitra-lakia päivitettiin 2019 ja lain muutokset astuivat voimaan vuoden 2020 alussa. Lakipäivityksen myötä muuttuivat Sitran hallintoneuvoston ja hallituksen kokoonpanot ja asema.

Vuoden 2020 keväällä alkoi puolestaan koronapandemia, joka edellytti nopeaa reagointia ja toiminnan uudelleen organisoimista. Samaan aikaan aloitti Jyrki Katainen uutena yliasiamiehenä käynnistäen strategiapäivityksen ja toimintamallin uudistamisen.

Näiden myötä myös Sitran hallintomallia uudistettiin.

Vuotta 2024 edeltänyt Sitran strategia-uudistus tuli voimaan vuonna 2021, missä hallinnollisten uudistusten ohella muun muassa kansainvälinen toiminta painottui aiempaa enemmän. Lisäksi Sitran vaikuttavuusmallin (Sitra Impact -malli) tavoitteellistamista kehitettiin tarkastelujaksolla.

Vuoden 2022 merkittävin toimintaympäristössä tapahtunut muutos oli Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Vuoden 2023 eduskuntavaalien myötä julkisen talouden säästökuuri nousi tärkeäksi temaksi julkiseen keskusteluun, ja Sitra käynnistikin strategiansa ja toimintamallinsa päivittämisen uuden yliasiamiehen, Atte Jääskeläisen, johdolla.

Tietolaatikko 1. Poimintoja merkittävistä tapahtumista vuosilta 2019–2023

Vuosi	Sitra	Toimintaympäristö
2019	<ul style="list-style-type: none"> Parlamentaarinen Sitra-työryhmä antaa raporttinsa ja Sitra-lakiin tehdään muutoksia. Siträn kokoava arviointi valmistuu. Sijoitustoiminnan strategia päivitetään. 	<ul style="list-style-type: none"> Suomen eduskuntavaalit, uusi hallitusohjelma Brexit
2020	<ul style="list-style-type: none"> Sitra käynnistää kokeiluja koronajäljityksen tueksi. Uusi Sitra-laki astuu voimaan. Sitralle nimetään parlamentaarinen hallintoneuvosto. 100 miljoonan euron panostus kohdennetaan yliopistojen pääomittamiseen. Jyrki Katainen aloittaa yliasiamiehenä. Uuden strategian ja toimintamallin valmistelu alkaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Koronapandemia ja elvytystoimet Yhdysvaltain presidentinvaalit
2021	<ul style="list-style-type: none"> Uusi strategia ja toimintamalli astuu voimaan. Henkilöstö- ja viestintästrategiat päivitetään. Maaailman kiertotalousfoorumi (WCEF). Ensimmäiset EU-rahoitukset (TEHDAS, PSLifestyle). 	<ul style="list-style-type: none"> Kuntavaalit Glasgow'n ilmastokokous
2022	<ul style="list-style-type: none"> Sitra tukee hyvinvointialueiden osallisuusohjelmien laatimista. Sitra laatii skenaariot Ukrainan sodan mahdollisista kehityskuluista. Siträn EU-koulutuksen valmistelu alkaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Venäjän hyökkäys Ukrainaan Energiä kriisi Nato-jäsenyyshakemus Ensimmäiset aluevaalit
2023	<ul style="list-style-type: none"> 10 miljoonan euron pääomapanostus kohdennetaan Martti Ahtisaaren Rauhanrahastoon. Sitra käynnistää EU-koulutuksen. Sitra käynnistää EU-pilariarviointiprosessin. Atte Jääskeläinen aloittaa yliasiamiehenä. Sitra aloittaa strategiatyön ja toimintamallin päivytyksen. 	<ul style="list-style-type: none"> Suomi liittyy Natoon Eduskuntavaalit, uusi hallitusohjelma Sote-uudistuksen toimeenpano etenee

Vuoden 2024 strategiauudistus

Kesäkuussa 2024 julkaistu Siträn uusi strategia korostaa organisaation uudistumistarvetta, minkä taustalla ovat muuttuneet yhteiskunnalliset tarpeet sekä Siträn pyrkimys aiempaa suurempaan ketteryyteen ja toiminnan tehokkuuteen. Organisaation strategisissa painotuksissa korostuu aiempaa enemmän Siträn rooli julkisen talouden

kasvuhaasteisiin vastaamisessa, ja sisällöllisesti fokus kohdistuu ennakointiin, yhteiskunnallisiin innovaatioihin ja kansainvälistymiseen. (Sitra 2024 c; Sitra 2024 f)

Uuden strategian toimeenpanoon liittyy olennaisesti Siträn kokonaisvaltainen toimintamallin uudistus, jossa esimerkiksi aiempien teemavalintojen tilalle ovat tulleet ohjelmat. Toimintamallin uudistus on tarkoittanut myös organisaatio- ja henkilöstömuutoksia Sitrassa.

4 Asemoituminen kaudella 2019–2023

Siträn sisällöllistä asemoitumista ja sitä koskevia valintoja pidetään lähtökohtaisesti onnistuneina. Asemoituminen onkin tapahtunut pääosin sisältöjen kautta. Myös Siträn kansainvälistyminen on selvästi vahvistunut. Kaiken kaikkiaan Sitra koetaan asiantuntevana edelläkävijäorganisaationa, mutta monet sen yksittäiset toimenpiteet ovat jääneet pieniksi, ja organisaation itsessään koetaan jäykistyneen. Asemoituminen teemoissa ja teemojen merkitys sidosryhmille.

Teemojen oikea-aikaisuus ja mielikuva Sitrasta

Vuoden 2019 kokoavassa arvioinnissa Siträn silloisten teemojen relevanssin todettiin olevan yleisesti hyvä, ja Siträn katsottiin tehneen pääsääntöisesti oikeita asioita oikeaan aikaan. Tämä arvio pohjautui aikaisempiin Siträn vaikuttavuustavoitteiden arviointeihin. Kokoavan arvioinnin mukaan Sitralta kuitenkin toivottiin rohkeampia avauksia ja riskinottoa. (Halme et al. 2019)

Siträn kestävyysratkaisut-teeman arvioinnin (Hjelt et al. 2023) mukaan Siträn sisältövalinnat ovat olleet niin ikään onnistuneita, mutta tavoitteiltaan liian laajoja. Oikea-aikaisuus on sen sijaan vaihdellut projektikohtaisesti. Esimerkiksi Kierto-talous-projekti saa hyvät arviot edelläkävijä-mäisyydestään ja oikea-aikaisuudestaan. Siträn lakisääteiseenkin tehtävään kirjattu liiketaloudellisen toiminnan edistäminen nostettiin esiin arvioinnissa, joka peräänkuuluttaa Siträn roolin täsmentämistä ja tavoiteltavaa vaikuttavuutta elinkeinoelämän kestävyyssiirtymän edistämiseksi.

Siträn sidosryhmätutkimuksessa (Talo-ustutkimus 2023) suurin osa vastaajista (73 %) arvioi, että ”Sitra toimii innovatiivisesti”. Niin ikään suurin osa vastaajista (70 %) koki,

että Sitra on ”visionäärinen edelläkävijä”. Kuitenkin vain noin neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että nämä väittämät kuvastavat Sitraa hyvin. Toisin sanoen, sidosryhmät kokivat näiden väittämien kuvaavaan Sitraa vain melko hyvin. Siträn sisäisessä kyselyssä (Sitra 2023 h) vastaukset olivat samansuuntaisia: Siträn työ nähdään pääosin tulevaisuusorientoituneena (kaikkien vastausten keskiarvo 8,2 asteikolla 0–10) ja edelläkävijämäisenä (ka. 7,7). Kriittisimmin sitralaiset suhtautuivat Siträn työn rohkeuteen (vastausten keskiarvo vain 6,3). Kyselyn avovastauksien perusteella sitralaiset kokivat edelläkävijyyden olevan ennen kaikkea suunnan näyttämistä (eri teemoissa), tulevaisuuden ilmiöihin tarttumista ja kansainvälisten ilmiöiden tuomista Suomeen.

Edellä kuvatut havainnot ovat hyvin linjassa arvioinnin osana toteutettujen sidosryhmähaastattelujen kanssa. Valtaosa sidosryhmistä koki Siträn valitsemat teemat sinänsä relevantteina ja tärkeinä, mutta toivoivat Sitralta edelleen entistä kunnianhimoisempia ja rohkeampia avauksia.

”Sitra on ollut erityisen taitava nostamaan esiin Suomen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta tärkeitä ja vaikeiden teemoja. (...) Sitra on hyvä nostamaan ja paketoimaan teemoja ja tuomaan yhteen ihmisiä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Siträn tehtävä on toimia isojen kysymysten parissa. Siträn valitsemissa isoissa teemoissa ei voi haukkua.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”En ole nähnyt juurikaan Sitraa. [Olen] ihmettelyt missä Sitra on. Siträn pitäisi tehdä isoja ja vaikeita asioita. Resursseja käytettävä miljoona euroa kerralla. Ei tunnu olevan selkeää roolia ja suuntaa. Oltava selkeä linja siitä, mitä Sitra ei tee.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Joissakin sidosryhmähaastatteluuissa todettiin, että Sitra on menettänyt yhteiskunnallista relevanssiaan ja tämä olisi tärkeää löytää uudestaan. Vaikka Siträn teemavalinnat koetaan sinänsä relevantteina ja onnistuneina, niiden ambitiota ja laajempaa merkitystä kyseenalaistetaan. Osa haastatelluista koki, että Sitra on valinnut teemoja, joita kukaan ei aktiivisesti edistä, mutta jotka eivät välttämättä ole niin merkittäviä, että Siträn tulisi niitä edistää. Jotkut teemat koettiin puolestaan marginaalisina, ja näin ollen Siträn tulisi valita itselleen isompia haasteita. Haasteita, jotka paremmin vastaavat Siträn laajempaa yhteiskunnallista tehtävää. Tällaisina haasteina nimettiin esimerkiksi yhteiskunnan taloudellinen ja sosiaalinen eriytyminen/kestävyys sekä Suomen pitkään heikentyneen tuottavuushaasteen juurisyihin pureutuminen.

Sidosryhmähaastatteluuissa muistuttiin myös Siträn lakisäätöisestä perustehtävästä Suomen taloudellisen kilpailukykyyn ja kestävyysvarmistamiseksi. Osa haastatelluista koki, että teemavalinnat ovat vuosien saatossa ajaneet Siträn yhä kauemmas siitä tehtävästä, mihin se on aikanaan perustettu. Siträn taloutta uudistavien perustehtävien

todettiin olevan juuri tässä yhteiskunnan tilanteessa erityisen relevantteja.

”Siträn fokus pitäisi paaluttaa siihen, miten Siträn tekeminen auttaa taloudellista vakautta ja kilpailukykyä. Se pitää pystyä hissipuheena kertomaan kaikille.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Muutamit haastatellut pohtivat myös yleisemmin Siträn tapaa tehdä valintoja ja sen tavoitetta ”edelläkävijyydestä” ts. missä määrin Siträn tulisi olla edelläkävijä. Haastatteluaineisto ei kuitenkaan tarjoa tähän selkeää näkemystä, mutta haastateltujen mukaan edelläkävijyyden suhdetta toiminnan relevanssiin ja linkittymiseen kumppaneiden kanssa tulisi tarkastella jatkossa. Esimerkiksi Siträn valintojen suhdetta strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittamiin ohjelmiin voisi aineiston perusteella tarkastella systemaattisemmin.

”Kenen mandaattia pitäisi olla tehdä kansallisia valintoja tietyissä teemoissa / missioissa? Kuka vastaa kansallisista valinnoista? (...) Sitra voi tukea tätä prosessia valtioneuvostotasolla ja ehkä Siträn valinnat voisivat myös kytkeytyä näihin kansallisiin valintoihin?” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sidosryhmien näkemyksiä teemälähtöisen mallin heikkouksista ja vahvuuksista

Monet arvioinnissa haastatellut sidosryhmien edustajat ovat tietoisia Siträn suunnitelmista vähentää asemoitumista teemojen kautta, ja monilla heistä on näkemyksiä teemojen hyvistä ja huonoista puolista.

Sidosryhmien näkökulmasta teemojen ehdoton lisäarvo on, että ne ovat tuoneet Siträlle tiettyä fokusta ja pitkäjänteisyyttä. Teemat ovat mahdollistaneet sidosryhmiä seuraamaan paremmin Siträn toimintaa ja linkittymään niihin. Siträlle koetaan raken-

tuneen vahvaa substanssiosaamista tietyissä teemoissa, ja teemoista luopumisen haasteena onkin jatkossa varmistaa riittävä substanssiosaaminen ja sitä kautta lisäarvo ja liittymäpinta kumppaneille.

Samalla monet haastatellut kokevat teemoissa – ja erityisesti teemoista luopumisessa – tiettyjä ongelmia erityisesti jatkuvuuden näkökulmasta (”Mitä tapahtuu, kun Sitran teema loppuu?”). Lisäksi teemoissa nähdään sidosryhmien näkökulmasta riskinä, että ne ”alkavat elää omaa elämäänsä” ja aiheuttavat siiloutumista Sitran sisällä. Monet sidosryhmähaastatellut kokevat Sitran teemojen sisältöjen kokonaisuuden vaikeasti hahmotettavana, ja teemoihin liittyvät valinnat läpinäkymättöminä. Osa myös peräänkuuluttaa vahvempaa tutkimuspohjaa teemavalintojen perusteluiksi.

Kaiken kaikkiaan monet sidosryhmien edustajat kokevat, että Sitran tarvitsee jatkosakin tehdä jonkinlaisia temaattisia valintoja toimiakseen vaikuttavasti. Osa haastatelluista pohti esimerkiksi jonkinlaista missio- tai haastelähtöistä mallia yhtenä hyvänä lähestymistapana Sitralle. Tässä mallissa Sitralle olisi nykyisiä teemoja pidempiä missioita, joissa se voisi käynnistää ketterämmin erilaisia kokeiluita ja hankkeita. Esimerkiksi Nestan missiolähtöinen malli (Nesta 2021) nostettiin haastatteluissa esille hyvänä verrokkina Sitralle.

Osa haastatelluista toi esiin, että teemojen valinnan rinnalla vähintään yhtä tärkeää Sitran lisäarvon kannalta on se, miten Sitra näissä teemoissa asemoituu, toisin sanoen mikä on Sitran rooli suhteessa muihin toimijoihin ja millä mekanismeilla Sitra omalta osaltaan pyrkii teemaa edistämään. Esimerkiksi joissakin teemoissa Sitra voi toimia kyvykkyyksien rakentajana taustalla, kun taas toisissa teemoissa sen rooli voi olla näkyvämpi. Näiden roolien määrittelyssä ja kommunikoinnissa sidosryhmien suuntaan Sitra ei näkemysten mukaan ole erityisen hyvin onnistunut.

”Vaatii itseltä proaktiivisuutta, että saa kiinni [Sitran teemoista], vaikea saada kokonaiskuvaa Sitran toiminnasta.”
(haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Vaikea kuvitella, että Sitra voisi toimia ilman mitään teemoja. (...) Pitää jotkut isot kysymykset kiinnittää, joihin kaikki pienemmät kysymykset liittyvät. Niiden sisällä voi tunnistaa pienempiä ratkaistavia kysymyksiä, toimijoita ja kokeiluita.”
(haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitran pitää tehdä valinta, että näihin [teemoihin/kysymyksiin/haasteisiin] me paneudumme sitkeästi ja pitkäjänteisesti.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sitran asemoituminen eri aikajänteillä

Arvioinnissa tarkasteltiin yhtenä näkökulmana Sitran roolia suhteessa eri aikahorisontteihin (ks. Kuva 3): missä määrin Sitran tulisi toimia nykyhetken kysymysten (horisontti 1), nousevien teemojen (horisontti 2) tai pidemmälle aikavälille asetettujen visioiden (horisontti 3) kanssa. Sitrassa kolmen horisontin malli on otettu käyttöön uuden strategiaproessin aikana, eikä siihen perustuvaa systemaattista tarkastelua ole ollut tätä aiemmin, vaikkakin Sitran toimintaa on pohdittu lyhyen ja pitkän aikavälin näkökulmista. Aiemmin (esim. Halme et al. 2019, Parlamentaarisen työryhmän raportti 2019) on käyty runsaasti keskustelua siitä, missä määrin Sitran tulisi (tai ei tulisi) tarttua ns. päivänpoliittisiin kysymyksiin. Sitra on aiemmin saanut voimakasta kritiikkiä roolistaan näissä kysymyksissä.

Tässä arvioinnissa haastatellut Sitran sidosryhmien edustajat olivat vahvasti sitä mieltä, että Sitran rooli tulisi olla ”tulevaisuustalona” toimiminen. Sitran toiminnan painopisteiden tulisi olla hallituskaudet ylittävissä kysymyksissä ja pitkäjänteisessä ennakoinnissa, sillä muilla toimijoilla ei juurikaan ole tähän mahdollisuuksia. Sitra mielletään hyvin vahvasti tulevaisuus-

organisaationa; Sitran sidosryhmätutkimukseen vastanneista (N=855) peräti 96 prosenttia kokee Sitran tulevaisuuteen suuntautuneena (Taloustutkimus 2023).

Tulevaisuustalona toimimisen ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa, etteikö Sitra voisi olla aktiivinen ajankohtaisissa kysymyksissä – kunhan Sitra tekee sen tulevaisuuden näkökulmasta ja ilman vahvaa ”omaa agenda”. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi jonkin ajankohtaisen aiheen linkittämistä osaksi laajempaa kokonaisuutta ja pidemmän aikavälin kehitystrendejä. Lisäksi on tärkeää pohtia, miten ajankohtaiset päätökset voivat rakentaa tietä kohti toivottua yhteiskunnallista kehitystä. Toisin sanoen eri aikahorisontit (ks. Kuva 3) tulisi sekä sitralaisten että sidosryhmien näkökulmasta nähdä ennen kaikkea näkökulmina eri kysymyksiin, ei niinkään tapana jakaa tai rajata kysymyksiä.

”Fokus pidemmän aikavälin isoissa murroksissa, mutta pitää tuoda ne lähemmäs arkipäivää.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Kunnianhimoista ei saa joustaa. Ensimmäisenä ei saa olla tavoitteena se, mitä saadaan ulos tällä hallituskaudella. Se, mikä osataan jo nyt sanallistaa, sen osaa joku muukin kuin Sitra. Siihen ei tarvita Sitraa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitran rooli on olla päivänpolitiikan ja nykyhetken kysymysten ulkopuolella, ei asioissa, jotka [ovat] jo kaikkien pöydällä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Ei voi sanoa että pitäisi keskittyä vain nykyhetken tai tulevaisuuteen. Pitää pysyä pidemmällä tulevaisuudessa, mutta ovet ja avaimet [on] löydettävä nykyhetkestä. Pitää olla kyky toimia näiden kahden välillä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sitran tuottama lisäarvo ja yhteistyö sidosryhmien kanssa

Riippumattomuuden merkitys ja lisäarvo asemoitumisessa

Sitran riippumattomuutta ja sen tuomaa lisäarvoa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Sitran poliittinen riippumattomuus ja riippumattomuus suhteessa valtioneuvostoon antaa sille ainakin periaatteessa ministeriöitä ja virastoja laajemmat **mahdollisuudet tarkastella hallitusohjelman linjauksista poikkeavia aiheita**. Suuri osa hallitusohjelman tavoitteista toimeenpannaan hallinnonalakohtaisesti sektoriministeriöissä ja niiden virastoissa. Sitran **riippumattomuus hallinnonaloista** ja niiden ohjauksesta on näkynyt muun muassa sen mahdollisuutena nostaa muita toimijoita enemmän hallinnonalat läpileikkaavia ja systemisiä aiheita tarkasteluun.

Sitra ei ole valtion budjettitalouden piirissä, mikä on tarkoittanut organisaation **taloudellista riippumattomuutta**, jolloin julkisten toimintamenojen leikkaukset eivät ole samalla tavoin kohdistuneet Sitraan tai rajoittaneet sen toimintamahdollisuuksia. Viime vuosien julkisen hallinnon toimintamenojen leikkaukset ovat kuitenkin pakottaneet monet Sitran sidosryhmistä keskittymään ydintoimintaansa ja vähentämään panostustaan tutkimustyöhön, arviointeihin tai muuhun kehittämistoimintaan. Vastavasti useimpien Sitran kumppanien taloudellinen suunnittelukehys rajoittuu kuluvaan budjettivuoteen, jolloin niiden sitoutuminen pidempiin kehittämishankkeisiin ei ainakaan taloudellisesti ole aina mahdollista. Tässä mielessä **Sitran taloudellinen riippumattomuus on selvästi korostunut** näinä tiukoina julkisen talouden aikoina. Sitran mahdollisuus katsoa nykyhetkeä pidemmälle ja panostaa tulevaisuuden vaihtoehtojen selvittämiseen on noussut aiempaa tärkeämpään rooliin, huolimatta siitä (tai ehkä juuri

siksi), että sen kumppaneille ei juuri nyt ole mahdollisuuksia vastaaviin panostuksiin.

Myös eduskunnan talousvaliokunta on todennut, että Sitran rooli riippumattomana toimijana on korostunut vuoden 2020 jälkeen, kun Sitra-lain muutokset astuivat voimaan ja Sitrasta tuli itsenäisempi suhteessa eduskuntaan (so. Sitran hallintoneuvoston parlamentaarista edustavuutta laajennettiin). Talousvaliokunta sen sijaan huomauttaa mietinnöissään, että itsenäisessä roolissa – vaikka sitä nähdäänkin ensisijaisesti positiivisena asiana – on kuitenkin uhkana se, että avaukset voivat olla liian varovaisia tai ennalta-arvattavia, jotta välttäisiin ristiriidoilta (TaVM 32/2020).

Riippumattomuuden (eri muodoissaan) on katsottu olevan yksi Sitran erityisistä vahvuuksista. Vuoden 2019 kokoava arviointi (Halme et al. 2019) totesikin, että Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset – esimerkiksi asiapitoisuus, avoimuus, objektivisuus ja tasapuolisuus - täytyvät. Riippumattomuuden merkitys nousi myös Sitran sidosryhmätutkimuksessa (Taloustutkimus 2023) sekä sidosryhmien haastatteluissa (Taloustutkimus 2024) voimakkaasti esiin: Sitran riippumattomuuden katsotaan mahdollistavan Sitralle ainutlaatuisen hallituskausista, hallinnonalojen rajoista sekä valtionhallinnon ohjauksesta (tulosohtaus ja budjettiohtaus) riippumattoman aseman edistää systemisiä muutoksia ja nostaa esiin tulevaisuuden kannalta tärkeitä näkökulmia. Tämä toisaalta asettaa vaatimukset ja toiveet Sitraa kohtaan hyvin suuriksi, ja kuten edellä on kuvattu, Sitralta toivotaankin ennen kaikkea rohkeita järjestelmätason avauksia. Osa sidosryhmistä onkin pettynyt Sitran onnistumiseen tämän tyyppisten näkyvien ja strategisesti merkittävien innovaatioiden synnyttämisessä.

”Riippumattoudesta ja rahoitus pohjasta johtuen Sitralle on tiettyä vapautta. Hyvä, että Suomessa on tämän tyyppinen taho. Riippumattomuus on hyvin tärkeä [ominaisuus Sitralle], monella muulla on paljon erilaista riippuvuutta.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitra on koko politiikkakentän haastaja, eräänlainen libero, joka voi haastaa silloin, kun siihen on tarvetta. Se tulee Sitran riippumattomuudesta, siitä että Sitra on budjetista ja hallinnonalasta riippumaton toimija. Se on hyvä, kun meillä on muuten niin vahvaa hallinnonalakohtaista osaoptimointia. Siksi hallinnonaloista riippumatonta toimijaa tarvitaan.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitralle on mielettömät edellytykset toimia yhteiskunnassa. [...] Mandaatti tehdä asioita, joita valtorakenteet eivät pysty tekemään. Tästä syntyy myös ongelma Sitralle. Jos puitteita ei käytetä rohkeasti eikä Sitra pysty jättämään jälkeä rakenteisiin, aletaan kyseenalaistamaan miksi Sitra [on] olemassa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Toisaalta monet sidosryhmien edustajat myös kokivat, että varsinkin Sitran poliittista riippumattomuutta on viime vuosina yhä enemmän kyseenalaistettu. Taustalla nähdään olevan yleisesti ottaen yhteiskunnallisen keskustelun polarisoituminen, sekä toisaalta Sitran ohjausmalli, jossa Sitra toimii hallintoneuvoston kautta poliittisten päättäjien ohjauksessa. Useampi haastateltu katsoikin, että todellisuudessa Sitra ei ole riippumaton, vaan vahvasti poliittisessa ohjauksessa. Huomionarvoista onkin, että vaikka valtaosa Sitran sidosryhmätutkimuksen vastaajista koki Sitran olevan ”riippumaton” ja ”puolueeton”, vain alle neljännes vastaajista arvioi näiden termien sopivan Sitraan ”erittäin hyvin”. Arviot riippumattomuudesta ja puolueettomuudesta ovat kuitenkin selvästi korkeammat vuoden 2023 sidosryhmätutkimuksessa (Taloustutkimus 2023), kuin

vuonna 2021 tehdyssä Sitran tunnettuutta ja mainetta kartoittavassa kyselyssä (Taloustutkimus 2021).

”[Riippumattomuudessa on] kysymys Sitran hallinnoinnista. [Sitra on] tavallaan poliittisessa ohjauksessa, mutta irrallaan valtiokoneistosta. [...] Tällä hetkellä ohjausmekanismi on enemmän rajoittava tekijä ja huolehtii siitä, että Sitra pysyy rootelissaan, missä siitä ei [ole] liikaa haittaa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitra ei ole poliittisesti riippumaton. Resurssit ja asema toki tuovat riippumattomuutta.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitran poliittista riippumattomuutta tullaan tulevaisuudessa todennäköisesti haastamaan yhä enemmän keskustelukulttuurin polarisoituessa. Iso riski [on] ajautua tiettyyn lokeroon. On kuulunut äänensävyä, että Sitra ei ole poliittisesti riippumaton. Itselle näyttäytyy kyllä riippumattomana.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

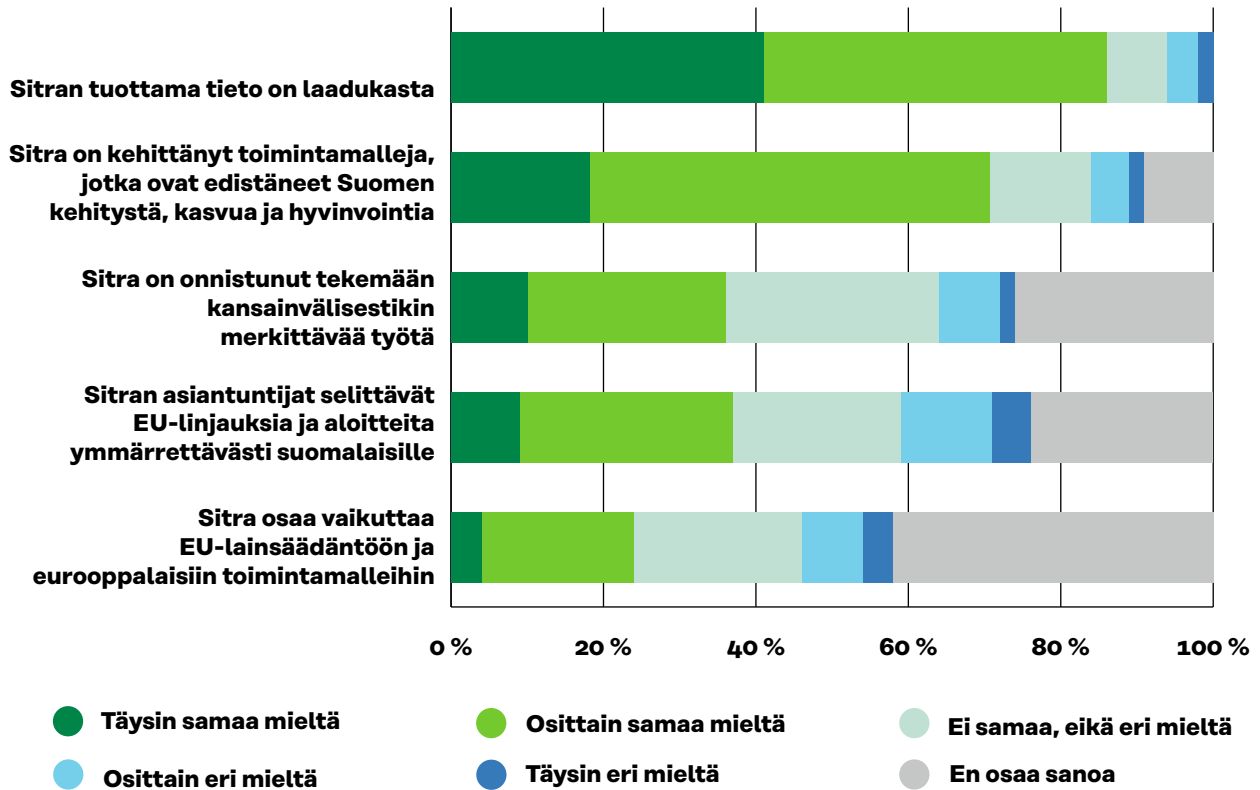
Sitran **riippumattomuus ei tarkoita sitä, että Sitra olisi valinnoissaan, hankkeissaan ja kannoissaan aina puolueeton tai neutraali toimija**. Päinvastoin useampi arvioinnissa haastateltu taho katsoi, että Sitralla on toiminnassaan aina jokin oma sisällöllinen pyrkimys, agenda, jota se määrätietoisesti haluaa ajaa. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että Sitran ei tulisi pelätä tähän liittyvää kritiikkiä, vaan pyrkiä ottamaan rohkeasti kantaa ja ”valitsemaan puolia”.

”Polarisoituneessa demokratiassa pitää valita puolia. ... Jos yrittää tehdä jotain, jolla on lisäarvoa, se ärsyttää väistämättä jotain muuta.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sitran lisäarvo sidosryhmille

Sitran 2023 teettämässä sidosryhmätutkimuksessa (Taloustutkimus 2023) kartoitettiin muun muassa näkemyksiä koskien Sitran toiminnan lisäarvoa sekä toiminnan laatua. Sidoryhmät kokivat, että erityisesti Sitran tuottama tieto ja sen kehittämät toimintamallit ovat tuottaneet lisäarvoa. Sitran kansainvälinen ja EU:ta koskeva työ oli kuitenkin huomattavasti vähemmän tunnettua ja sen tuottama lisäarvo arvioitiin hieman heikommaksi. Valtaosa (86 %) vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, että Sitran tuottama tieto on laadukasta ja vain harva (5 %) oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. 70 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän ”Sitra on kehittänyt toimintamalleja, jotka ovat edistäneet Suomen kehitystä, kasvua ja hyvinvointia” kanssa ja vastaavasti seitsemän prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Kansainvälisesti merkittäväksi Sitran työn arvioi 36 prosenttia vastaajista (53 %, kun En osaa sanoa -vastaukset jätetään huomioimatta). Pienempää tyytyväisyyttä selittää kuitenkin se, että 33 prosenttia vastasi väittämään, ettei osaa sanoa. Sitran EU:ta koskevaa toimintaa kysyttiin kahdesta eri näkökulmasta. Vastaajilta tiedusteltiin, miten hyvin Sitran asiantuntijat selittävät EU-linjauksia ja aloitteita suomalaisille, jonka lisäksi kartoitettiin näkemyksiä siitä, miten Sitra vaikuttaa EU-lainsäädäntöön ja eurooppalaisiin toimintamalleihin. Sitran EU-työ ei ole vielä kovinkaan tunnettua sidoryhmien keskuudessa, nimittäin vain 76 prosenttia vastaajista tunsivat Sitran Suomeen päin suuntautuvaa viestintätyötä ja 58 prosenttia EU-vaikuttamistyötä tarpeeksi hyvin ottaakseen kantaa ao. väittämään. Näistä vastaajista 48 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että Sitra selittää onnistuneesti suomalaisille EU-linjauksia ja 41 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että Sitra vaikuttaa onnistuneesti EU:ssa.

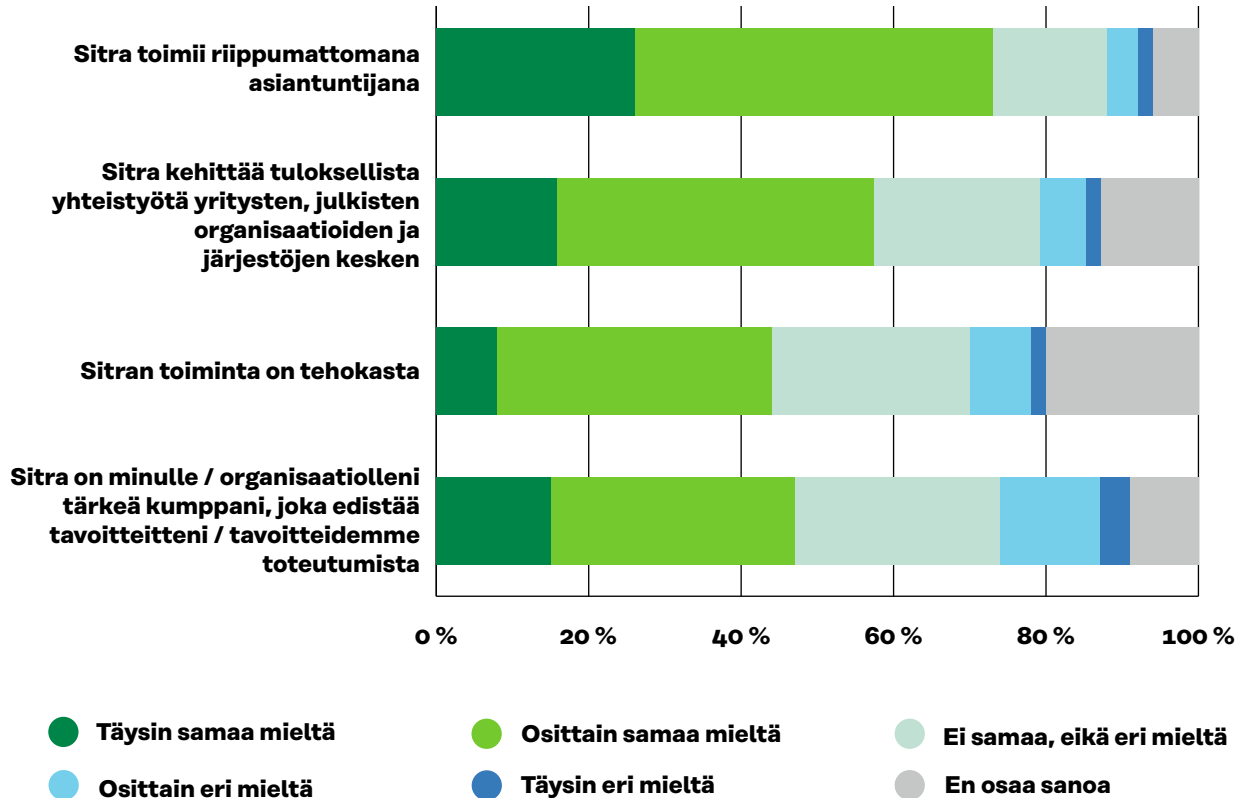
Kuva 9. Sidosryhmien näkemykset Sitran toiminnan lisäarvosta. Lähde: Taloustutkimus 2023. Sitran sidosryhmätutkimus. N=853.



Sitran toiminnan laadusta kysyttäessä varsinkin sen riippumattomuus arvioitiin korkealle. 78 prosenttia (pl. En osaa sanoa -vastaukset) sidosryhmävastaajista arvio, että väittämä ”Sitra toimii riippumattomana asiantuntijana kuvaa erittäin tai melko hyvin Sitraa. 66 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että Sitra kehittää tuloksellista yhteistyötä

yritysten, julkisten organisaatioiden ja järjestöjen kanssa. Sitran toiminnan arvioi tehokkaaksi 55 prosenttia sidosryhmävastaajista ja 51 prosenttia koki Sitran organisaatioilleen tärkeänä kumppanina, joka edistää organisaation tavoitteiden toteutumista.

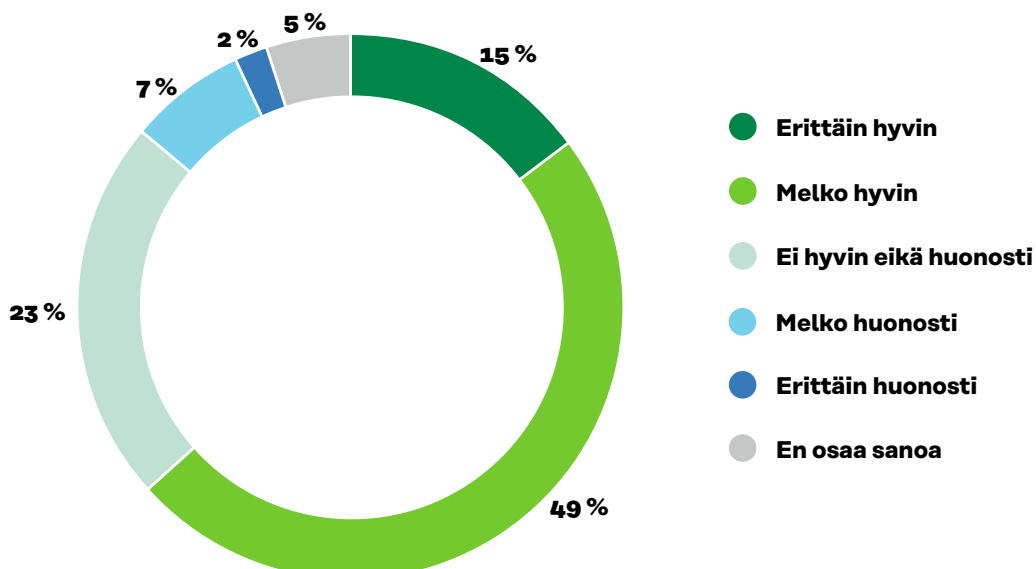
Kuva 10. Sidosryhmien näkemykset Sitran toiminnan laadusta. Lähde: Taloustutkimus 2023. Sitran sidosryhmätutkimus. N=853.



Sidosryhmiltä tiedusteltiin myös, kuinka hyvin Sitra on onnistunut tuottamaan omalle organisaatiolle hyödyllistä tietoa. 68 prosenttia kaikista vastaajista koki, että Sitra on onnistunut tässä erittäin tai melko hyvin. Vaihtelu eri sidosryhmien välillä ei ollut

suurta, mutta korkeimmalle tiedon hyödynnettävyyden arvioi politiikan ja kulttuurin parissa työskentelevät sidosryhmien edustajat ja vastaavasti matalimmaksi yksityishenkilöt sekä yrityksiä ja työmarkkinoita edustavat sidosryhmät.

Kuva 11. Sidosryhmien näkemykset Sitran toiminnan hyödyistä. Kysymys: Kuinka hyvin Sitra on onnistunut tuomaan hyödyllistä tietoa oman organisaatiosi toiminnalle? Kaikki sidosryhmät. Lähde: Taloustutkimus 2023. Sitran sidosryhmätutkimus. N=853.



Sitran sidosryhmätutkimuksen (Talous- tutkimus 2023) mukaan Sitra on tärkeä kumppani erityisesti kulttuurin ja politiikan edustajille. Kriittisemmin Sitraan suhtautui- vat mediaa, tutkimusta ja koulutusta edusta- vat sidosryhmät sekä yritysten edustajat. Haastatteluissa jonkin verran kritiikkiä kohdistui Sitran tuottaman tiedon luotetta- vuuteen, ja tutkimusorganisaatioilta erityi- sesti siihen, että Sitra harvoin lähtee kump- paniksi käsittelemäänsä aihetta koskeviin tutkimushankkeisiin. Tutkijat toivoivat Sitran myös laajemmin hyödyntävän suoma- laista tutkimusosaamista teemoissaan. Sidoryhmätutkimuksen täydentävissä haastatteluissa (Taloustutkimus 2024. N=100.) Sitran lisäarvoksi nostettiin erityi- sesti eri tahojen ja innovaatiotoimijoiden yhteen tuominen, ratkaisua kaipaavien asioiden pilotointi, ennakkoluuloton keskus- telu vaikeistakin aiheista sekä yleinen osallis- tavan innovaatiotoiminnan prosessien kehittäminen.

Sitran sidoryhmätutkimukseen vastan- neista (N=853) suurin osa (61 %) oli sitä mieltä, että Sitran tulisi seuraavan viiden vuoden aikana suunnata toimintaa ennen kaikkea tulevaisuuden viheliäisten ongel- mien tunnistamiseen ja ratkaisumallien löytämiseen (innovaatiot, kokeilut, koulu- tukset). Sitran sisäiseen kyselyyn (Sitra 2023 h) vastanneiden osalta vastaava luku oli 67 prosenttia.

Edellä kuvatut havainnot saavat tukea arvioinnissa toteutetuista sidoryhmähaas- tatteluista. Sitran lisäarvona nähdään ennen kaikkea sen kyky tuoda yhteen laajasti eri hallinnonalojen ja yhteiskunnan toimijoita. Lisäksi Sitran tuottamaa tietoa pidetään pääosin hyvin laadukkaana ja hyödyllisenä. Useampi haastateltu nosti esiin Sitran lisä- arvona myös systeemiseen muutokseen liittyvän osaamisen. Tätä voitaisiin erään haastatellun mukaan hyödyntää huomatta- vasti tehokkaammin esimerkiksi pitkä-

jänteisten strategisten kumppanuuksien muodossa.

"Sitra on hyvä esittämään, paketoimaan ja levittämään tietoa." (haastateltu sidoryhmän edustaja)

"Sitra on erittäin näkyvä ja ammattimai- nen tuomaan toimijat yhteen." (haasta- teltu sidoryhmän edustaja)

"Useinkaan ministeriötasolla tai virasto- tasolla ei ole mahdollisuutta tai man- daattiakaan katsoa [ilmiöitä] kokonais- valtaisesti. Tämä tärkeä Sitran lisäarvo." (haastateltu sidoryhmän edustaja)

"Sitra on ainoa toimija, joka saa eri toimijat samaan pöytään. Se on ensiar- voisen tärkeää." (haastateltu sidoryhmän edustaja)

"Sitra voisi auttaa tuomaan ihmisiä ongelman äärelle, ilman että se pyrkii- kään ratkaisemaan ongelmaa [itse]." (haastateltu sidoryhmän edustaja)

Sitran lisäarvoon liittyvinä kriittisinä huomioina haastatteluissa nousi esiin, että Sitra ei ole tullut näkyvästi esiin tai profiloi- tunut kovinkaan vahvasti. Sitrasta on vaikea saada kokonaiskuvaa. Osa haastatelluista totesi, että Sitralta ei vaikuta olevan selkeää suuntaa, vaikka erilaisia kiinnostavia tapah- tumia ja keskustelua on ollut. Sitran keskus- telut koetaan hyväksi ja hyödyllisiksi, mutta ne eivät tahdo konkretisoitua merkittäväksi tekemiseksi. Kritiikki kohdistui erityisesti siihen, mitä Sitra on saanut aikaan tai kuinka strategisia sen edistämät innovaatiot ovat olleet. Kuten edellä on todettu, Sitralta toivotaan ja odotetaan näkyvämpiä, roh- keampia ja isomman mittaluokan innovaati- oita.

Tietolaatikko 2. Viestejä Sitran sidosryhmätutkimuksesta 2023 (Taloustutkimus 2023, N=853)

Sitra teettää säännöllisesti kyselytutkimuksia siitä, millaisena sen keskeiset sidosryhmät näkevät Sitran. Tuorein sidosryhmätutkimus on vuodelta 2023 ja sen viestejä ovat mm:

Yleinen vaikutelma Sitrasta on kuvattavissa seuraavilla adjektiiveilla: tulevaisuuteen suuntautunut, asiantunteva, näkemyksellinen, vastuullinen, yhteistyökykyinen ja uskottava.

Näkemykset Sitra kansallisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden osalta vaihtelevat. Samoin ihmisläheisyyden osalta. Myönteisemmin nämä seikat kokivat politiikan, kulttuurin ja työmarkkinoiden edustajat.

Lähtökohtaisesti sidosryhmät kokivat Sitran onnistuneen uuden tiedon tuottamisessa, tiedon jakamisessa sekä toimijoiden verkottamisessa. Ennakointi, megatrendit, tulevaisuustieto sekä kestävä kehitys ovat teemat, joissa Sitran koettiin toimineen onnistuneesti. Yksi hyödylliseksi koettu esimerkki on Erätauko-menetelmä.

Sidosryhmistä myönteisemmin Sitran ja sen toiminnan arvioivat politiikan, kulttuurin ja työmarkkinoiden edustajat. Kriittisimmät äänet tulivat yrityksiltä ja tutkimusta edustavilta vastaajilta (konkreettisemmat teot ja vaikuttavuus, yritys- ja muun yhteistyön vahvistaminen, toiminnan priorisointi, poliittinen sitoutumattomuus), mutta kriittisten vastausten osuus tutkimuksessa oli suhteellisen pieni.

Sitran **lisäarvo on laadukas tieto ja toimintamallit, jotka ovat edistäneet Suomen kehitystä, kasvua ja hyvinvointia.**

Sidosryhmillä oli eriäviä mielipiteitä seuraavista kysymyksistä:

- Osaako Sitra vaikuttaa EU-lainsäädäntöön ja eurooppalaisiin toimintamalleihin?
- Onko Sitra onnistunut tekemään kansainvälisestäikin merkittävää työtä?
- Osaavatko Sitran asiantuntijat selittää EU-linjauksia ja aloitteita ymmärrettävästi suomalaisille?

Sitran **kehittämiskohteet** ovat

- A. uudistumiskyky ja kansallinen vaikuttaminen
- B. puolueettomuus, ihmisläheisyys, riippumattomuus ja vaikuttavuus kansainvälisesti.

Sitran rooli yhteistyökumppanina

Sitran rooli systeemisten muutosten edistäjänä perustuu pääosin siihen, että se pystyy asemansa vuoksi tuomaan yhteen eri toimijoita. Tämä on yksi Sitran selkeistä lisäarvoista, joissa se on pääsääntöisesti hyvin onnistunut. Samalla Sitran yhteistyökyky on aihe, josta Sitra saa kaikkein eniten kritiikkiä osakseen. Asiaan kiinnitettiin huomiota jo kokoaavassa arvioinnissa (Halme et al. 2019),

jonka mukaan Sitran tulisi tiivistää yhteistyötä sidosryhmien kanssa jo varhaisemmassa vaiheessa hankkeiden/projektien suunnittelua. Arvioinnin mukaan sidosryhmät näkivät Sitran tekevän valintoja liian itsenäisesti, ilman riittävää sidosryhmien kuulemistä. Sitra sai myös osakseen kritiikkiä siitä, että se työskentelee hyvistä verkostoistaan huolimatta usein samojen, ilmeisten kumppanien kanssa. Esimerkiksi kestävyysteemassa yritys yhteistyö on jäänyt vähemmälle ja kestävyteen kielteisesti suhtautu-

vien tavoittaminen on ollut Sitralle haastavaa (Hjelt et al. 2023).

Sitra on myös sisäisesti huomionut, että sidosryhmästrategiaa tehdään systemaattisesti teematasolla, mutta koko talon sidosryhmästrategiaa ei ole vielä jalkautettu kunnolla. Sitra-tasolla ei ole toteutettu varsinaista jäsenneilyä toimijakenttä-analyysejä, jossa pyrittäisiin määrittelemään eri toimijoita esimerkiksi pitkän aikavälin strategisiksi kumppaneiksi, hankekohtaisiksi palvelun tarjoajaksi tai nouseviksi toimijoiksi. Sidoryhmytyön koordinointi teomjen välillä koetaan jossain määrin ad hoc-pohjaiseksi, tiivistyten usein esimerkiksi eduskuntavaalien alla ja hallitusohjelmaan vaikuttamisessa. Sitra-tason sidoryhmystrategian puuttumisen riskinä nähdään päällekkäisyydet toiminnassa ja saavuttamatta jääneet synergiat ja oppimiset (esim. Sitra 2024 e.).

Siträn sidoryhmytutkimuksen mukaan (Taloustutkimus 2023) Sitra mielletään yleisesti ottaen yhteistyökykyisenä (keskiarvo 4,2 asteikolla 1–5) ja kumppaneitaan arvostavana (keskiarvo 4,1). Arviot Siträn yhteistyökykyisyydestä olivat vuoden 2023 tutkimuksessa selvästi paremmat kuin vuoden 2021 kyselyssä (keskiarvo 3,4) (Taloustutkimus 2021). Arvioinnin osana toteutetuissa haastatteluissa nousi kuitenkin esiin useita hyvinkin kriittisiä huomioita liittyen yhteistyöhön Siträn kanssa. Aineiston perusteella näyttäisikin siltä, että vaikka yleisellä tasolla mielikuvat Siträn yhteistyökyvystä ovat hyvällä tasolla, liittyy konkreettisempaan yhteistyöhön kumppanien kanssa tiettyjä merkittäviä ongelmakohtia.

Arvioinnin haastatteluissa yhtenä Siträn heikkoutena nostettiin esiin sen esittämien ratkaisujen ”Sitra-lähtöisyyttä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että Sitralle on tapana tuoda määrätietoisesti omia näkemyksiään ja ratkaisuehdotuksiaan sidoryhmyille sen sijaan, että se ottaisi riittävästi huomioon muita ratkaisuja ja olisi kumppaneilleen aito yhteiskehittäjä. Sitralaisilla on suuri halu saada ajettua yhteiskunnallista muutosta ja

yleensä sillä on jokin tietty tulokulma kehitykseen. Haastatteluissa esitettiin useita konkreettisia esimerkkejä tästä, ja Siträn toiminta oli selvästi aiheuttanut harmia joissakin sidoryhmyissä. Joillakin hallinnonaloilla katsottiin, että Sitra on saanut aikaan toimijoiden keskuudessa enemmän hämmennystä kuin yhteistä näkemystä kehittämisen suunnista. Tähän liittyen useampi haastateltu myös koki, että Sitralta puuttuu laajempaa käytännön osaamista ja ymmärrystä julkisen sektorin toiminnasta ja reunaehdoista. Esimerkiksi osa haastatelluista koki, ettei Sitra riittävällä tavalla tunne valtioneuvoston ja eduskunnan päätöksentekoprosesseja ja -järjestelmää. Lisäksi sidoryhmyt toivoivat, että vastaisuudessa Sitra tulkitsisi omaa menestystään enemmän kumppaniensa menestyksen kautta kuin omien toimiensa ja esittämiensä ratkaisujensa menestyksenä.

”Siträn arvo syntyy sen kumppanien kautta.” (haastateltu sidoryhmyän edustaja)

”Sitra rakastui [aiheeseen X] ja puski sitä väkisin eteenpäin. [...] Kaikki sanoivat, että olisi voinut olla laajempi lähestymistapa, mutta jatkettiin vain Siträn mallilla. Jätettiin Sitra itse edistämään sitä.” (haastateltu sidoryhmyän edustaja)

”Syntykö Siträn arvo muiden julkisen sektorin toimijoiden menestyksen kautta? Silloin kannattaisi korostaa pikemminkin heidän onnistumistaan, kuin omaansa.” (haastateltu sidoryhmyän edustaja)

”Aiemmin Sitra oli todella haluttu yhteistyökumppani, kun se tuli auttamaan, ei päälle päsmäämään.” (haastateltu sidoryhmyän edustaja)

”[Sitrassa on] Liian paljon musiikin teoriaa ja liian vähän muusikoita. Muusikot tuovat kokemuksen siitä, mitä musiikin tekeminen vaatii. Vaatii käytännön kanssa tekemisissä olleita ihmisiä, joilla [on] syväosaamista tekemisestä.” (haastateltu sidoryhmyän edustaja)

Edelliseen liittyen Sitran yhtenä keskeisenä heikkoutena nähdään sen vaikea lähestyttävyyttä. Useampi haastateltu sidosryhmien edustaja koki, että Sitraan on vaikea saada aitoa keskusteluyhteyttä, ja Sitran toiminta vaikuttaa etäiseltä. Monet myös nostivat esiin, että Sitran tulisi osallistaa sidosryhmiä paljon varhaisemmassa vaiheessa ideointiin ja suunnitteluun (vrt. vuoden 2019 kokoavan arvioinnin suosituksia).

”Sitran lähtökohtana on ollut enemmän ”don’t call us, we call you”. Sitra pystyy seuraamaan helposti, mutta pystyykö [Sitran toimintaan] vaikuttamaan tai osallistumaan aidosti?” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitran prosesseihin päätyy pieni joukko ihmisiä. The usual suspects. Sitra ei ole juurikaan rikkonut sitä asetelmaa. Ei ole ristipölyttänyt sidosryhmiä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitran tapa toimia on ’top-down’. Sellainen mielikuva, että ideat tulevat lähinnä Sitran puolelta. Sen jälkeen osallistetaan kyllä kattavasti. Toimisiko toisin päin, että ideoita tulisi sidosryhmiltä?” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitra koetaan käytännöstä vieraantuneeksi ja Besserwisseriksi. Tavallaan kyse on palveluasenteesta ja kulttuurista. Lähestytäänkö asioita siten, että Sitra tekee, vai että yhdessä mietitään? Miten voitaisiin työt jakaa?” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sitran ketteryys ja muutosvoimaisuus

Sitran ketteryys ja kyky reagoida – Sitran sisäinen näkökulma

Lähtökohtaisesti Sitra on pyrkinyt vahvistamaan yhteiskunnan kykyä varautua ja vastata/mukautua muutoksiin. Varsinaisesti

Sitra ei katso, tai ei ole juurikaan katsonut tehtäväkseen välittömiin muutoksiin vastaamisen. Varsinkin viimeaikaiset kriisit – koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan – ovat kuitenkin muuttaneet ajattelua ja ainakin sitralaiset itse katsovat, että Sitran tulisi merkittävämmiin ja nopeammin reagoida yhteiskunnan akuutteihin kriiseihin. Sitran suhtautuminen joustavuuteen ja ketteryyteen on vaihdellut aikojen kuluessa. Sitran oman sisäisen analyysin mukaan 2010-luvulle saakka Sitran toiminnassa oli vahva reaktiivinen toimintatapa. Sitralle tehtiin ehdotuksia, joihin Sitra otti kantaa. Tästä siirryttiin tietoisesti proaktiiviseen ja pitkäjänteiseen toimintamalliin eli teema-ajatteluun. Toimintaherkkyys kuitenkin säilytettiin siinä muodossa, että ohjelma- ja projektityötä saatettiin uudelleen suunnata tarvittaessa nopeastikin. Teemakaudella Sitran toiminta on muuttunut jäykemmäksi.

Sitran sisäisessä analyysissä (Sitra 2021 c) todettiin, että Sitran toiminnan vaikuttavuuden kannalta ehkä ratkaisevin kysymys on ajoitus ja mahdollisuus reagoida nopeastikin. 2010-luvun nopeat muutokset toimintaympäristössä korostivat tarvetta reagointikyvyille. Sisäisen raportin mukaan reagointikyvykyys voi edellyttää tarvittaessa uudelleen suuntauksia teemojen sisällä ja ajoittain kokonaan uusia avauksia. Myös talousvaliokunta (TaVM 25/2021) on peräänkuuluttanut Sitralta vahvempaa joustavuutta ja ketteryyttä reagoida tulevaisuuden äkillisiin muutoksiin. Pandemian ohella globaalin turvallisuustilanteen heikkeneminen ja muun muassa energiakriisi ovat asettaneet Sitralle tarpeita ketterämpään reagointiin ja ennakoinnin fokuksen siirtämiseen niin, että sitä kautta voidaan tunnistaa pitkän aikahorisontin ilmiöiden lisäksi ns. mustia joutseja. Sitra saakin talousvaliokunnalta kiitosta nopeasta reagoinnistaan edellä mainittuihin muutoksiin.

Sitran strategiauudistuksen taustaksi tuotetussa nykytila-analyysissä (Sitra 2024 e) toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen nostettiin Sitran haasteeksi. Toisaalta

analyysissä todettiin, että kyse on jatkuvasta tasapainon hakemisesta lyhyen ja pitkän aikavälin perspektiivien välillä, esimerkiksi jos reaktiivisuutta lisätään, uhkana on toiminnan pirstaloituminen. Tavoitteena on varmistaa, ettei ketteryys johda tempoilevuuteen. Reaktiivisuuden puuttuminen nähtiin liittyvän pääosin projektien suunnittelu- ja budjetointiprosesseihin, jotka nykyisellään johtavat liialliseen ylisuunnitteluun ja reagointiherkkyden menettämiseen. Myös päätöksenteon hierarkkisuus ja johtamisen haasteet nostettiin esiin.

Yksi yleisemmistä huolista liittyy siihen, että Sitran koetaan jäykistyneen organisaationa. Taustalla ovat osaltaan jo vuonna 2016 käynnistyneet hallinnolliset ja organisatoriset uudistukset sekä teemojen ja projektien hyvin itsenäinen toiminta. Hallinnollisten uudistusten myötä Sitrasta tuli muun muassa hallinnon yleislakien ja julkisuuslain alainen. Näiden ilmeisen tärkeiden uudistusten myötä Sitran toimintakulttuurista tuli selvästi aiempaa tarkempi, varovaisempi ja riskejä välttävämpi. Toimintatavoiltaan Sitra on lähentynyt muita hallintoviranomaisia.

Lisäksi Sitran johtamista ja sisäistä ohjausta on sittemmin täsmennetty. Yliasiainmies Kataisen kaudella aloitettiin toimintamallin uudistus, jonka toimeenpano jäi kuitenkin hieman kesken. Tämän seurauksena teemajohtajien budjettivalta kapeni ja budjettiseuranta tiukkeni. Arvioinnissa haastateltujen sitralaisten sekä Sitran sisäisten analyysien mukaan päätöksenteon käsittelyvaiheita on tullut lisää ja päätöksenteko Sitrassa on hidastunut (Sitra 2021 c; Sitra 2024 d).

Sitra on ollut linjamaisesti organisoitu asiantuntijaorganisaatio, jossa teemat ovat olleet talouden ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa hyvinkin itsenäisiä. Kysymys tasapainosta pitkäjänteisten teemojen ja organisatorisen ketteryyden välillä ei ole uusi – sitä on pohdittu useaan otteeseen. Sitran sisäisten analyysien ja haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin selkeältä, että teemojen sisällä yksittäiset toimenpiteet ovat

eriytyneet ja hajautuneet moniin pieniin hankkeisiin ja teemojen keskinäisiä synergioita on vähän. Kannusteet yhteisen edun ajamiselle puuttuvat. Osaltaan nämä kaikki ovat jäykistäneet organisaatiota. Vuosien 2023–2024 strategiauudistuksen yhtenä tavoitteena onkin ollut vahvistaa organisaation synergioita ja lisätä sen strategista ketteryyttä. Haastatteluissa myös varovaisuuskulttuurista toivottiin päästävän eroon, jotta Sitra voi tehdä rohkeita ja merkittäviä avauksia.

”Varovaisuuskulttuurista tulisi päästä pois. Se edellyttää rohkeutta ja hyviä perusteluja. Pitää pystyä ottamaan riskiä...” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Rohkeat kokeilut, mutta myös ketterä kokeilutoiminta [ja] yhteiskunnalliset innovaatiot.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Jos puitteita [riippumattomuutta ja resursseja] ei käytetä rohkeasti, niin Sitran näkyvyys hupenee, eikä pysty jättämään jälkeä rakenteisiin. Aletaan kyseenalaistamaan, miksi Sitra on olemassa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Sidosryhmien näkökulma Sitran ketteryyteen ja muutoskykyyn

Sitran sidosryhmätutkimuksessa (Taloustutkimus 2023. N=853) vastaukset Sitran reagointikyvystä jakautuivat. Vastaajista 59 prosenttia oli sitä mieltä, että väittämä ”Sitra suuntaa toimintaansa ketterästi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin” kuvastaa Sitran toimintaa hyvin (16 prosenttia) tai melko hyvin (43 prosenttia). Kuitenkin 30 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä kuvaa Sitraa vain kohtalaisesti, melko huonosti tai huonosti.

Arvioinnin haastatteluissa sidosryhmät korostivat reagoinnin ja ketteryyden sijaan enemmän pitkäjänteisyyttä ja ”sitkeyttä”.

Tämä viesti nousi esiin suurimmassa osassa sidosryhmien haastatteluita. Toisin sanoen Sitran pitkäjänteinen ja hallituskaudet ylittävä, tulevaisuuteen katsova toiminta nähdään tärkeämpänä kuin kyky reagoida toimintaympäristön muutokseen – vaikka tarve jälkimmäiselle onkin viime vuosina toimintaympäristön suurten muutosten myötä korostunut. Monet sidosryhmän edustajat korostivatkin, että reagointia tapahtuu jo riittävästi yhteiskunnan muiden toimijoiden taholta.

”Ongelma ei ole, etteikö [yhteiskunnassa] osata reagoida lyhyen aikavälin muutoksiin. Haasteena on se, miten ymmärtään keskipitkän ja pitkän aikavälin muutokset. Näitä pitäisi ymmärtää paremmin. [...] Toki tulevaisuuttakin pitää käsitellä suhteessa nykypäivän ilmiöihin.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”[Sitralalla] Ei ole tarvetta tarttua kaikkeen, tässä on paljon muitakin toimijoita.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitraa on pitkään syytetty pitkäjänteisyyden puutteesta. Se on ollut keskeinen kritiikki viimeisen kymmenen vuoden aikana.” (haastateltu sitralainen)

”Viime vuosina notkeus ja reagointikyky varmasti paikallaan. Mutta kumppanien näkökulmasta pitkäjänteisyys tärkeämpää.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Nopeus ei tärkeintä, vaan harkittu tekeminen merkittävässä asioissa. Tarvitaan toimijoita, jotka tuovat vakautta ja pitkäjänteisyyttä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Ketteryys sana, mistä ehkä jo kannattaisi luopua. [...] Pitkäjänteinen toiminta [on] radikaalimpaa. [...] Sitkeys tärkeämpää kuin ketteryys. Pitkäjänteisyys ja selkeät valinnat ovat tärkeitä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Teemalähtöisen mallin vahvuudet ja heikkoudet Sitran sisäisen johtamisen näkökulmasta

Sitraa on aika-ajoin kritisoitu liian lyhyestä tai liian pitkästä toiminnan aikajänteestä. Vuosina 2014–2015 Sitra siirtyi silloisista ohjelmista pienempiin ja lyhyempiin avainalueisiin, joiden kesto oli 1–3 vuotta. Samalla Sitraan rakennettiin nyt suunnitteilla olevan kaltainen yhteinen resurssiyksikkö. Melko pian kuitenkin todettiin, että uusien avainalueiden aikajänne oli liian lyhyt ja kattavuus liian pieni. Yksittäisillä toimilla ei koettu olevan riittävästi vaikutusta. Lisäksi siirtymien matriisimaiseen organisaatiomalliin osoittautui haastavaksi toteuttaa käytännössä. Sitralaisten luopuminen vahvasta linjaorganisaatiosta sai runsaasti vastustusta, vaikka jo silloin eri linjojen (substanssi-alueiden) välillä tunnistettiin mahdollisuuksia vahvempaan synergiaan. Sittenmin Sitran teemoista on rakennettu pitkäjänteisempiä ja linjaorganisaatio on säilytetty. Arvioinnin toteutusaikana on samanaikaisesti ollut käynnissä muutos, joka on koskenut toiminnan rakennetta ja teemalähtöistä toimintamallia.

Haastatteluissa sitralaisten näkemykset teemoista jakautuivat. Osaltaan teemat koettiin eräänlaisena Sitran strategisena selkärankana, jonka kautta mahdollistuu asemoituminen, yhteistyö ja vaikuttaminen sidosryhmien kautta. Teemat ovat olleet tapajäsentää laajoja kysymyksiä ja toimineet sateenvarjona, jonka alle on voitu organisoida operatiivisempia projekteja. Avainalueet ja projektit ovat olleet selvästi teemoja lyhytjänteisempiä. Teemat ovat olleet läpileikkaavia koko Sitran tasolla, ja niistä on myös ollut helppo viestiä ulospäin koko Sitran tasolla.

Sitran nykyisen temaattisen toimintamallin etuna nähdään (sekä monien sidosryhmien että sitralaisten näkökulmasta) se, että teemat ovat mahdollistaneet tunnistettujen ja tärkeiksi todettujen haasteiden ratkai-

sujuen edistämisen pitkäjänteisesti. Melko pysyvinä teemat ovat mahdollistaneet osaaamisen kertymisen ja asiantuntijoiden rekrytoinnin. Myös Sitran strategiat ovat olennaiselta osaltaan jalkautuneet teemojen kautta, vaikka osa teemoista on käytännössä ollut pitkäikäisempiä kuin kulloisetkin strategiat. Haastattelujen perusteella teemojen pitkäjänteinen edistäminen on mahdollistanut hallitumman irtautumisen lyhyemmistä projekteista tai hankkeista.

Sitra toimii yhteistyökumppaniensa kautta, ja sidosryhmien luottamuksen rakentaminen vie aikansa. Jälkimmäisessä Sitra on onnistunut teemojen avulla. Usein teemojen käynnistyessä luottamus on ollut haurasta, mutta ajan myötä luottamusta on saatu rakennettua ja vahvistettua. Kun Sitra johtaa substanssia, sen on helpompi asemoitua ja rakentaa uskottavuutta sidosryhmien suuntaan (sen sijaan että johdettaisiin organisaatioita). Teemat ovat auttaneet Sitraa myös fokuoittamaan ja asemoitumaan. Mikäli Sitran uudessa toimintamallissa kehittämisen aikajänne osoittautuu kovin lyhyeksi, se koettiin monien haastateltujen sitralaisten näkökulmasta isona riskinä luottamuksen rakentamisessa. Ilman sidosryhmien luottamusta on vaikea saada systemistä muutosta aikaan. Sama viesti nousi esiin vahvasti arvioinnin yhteydessä toteutetuissa sidosryhmähaastatteluissa.

Sitran sisäisenä haasteena on ollut se, että teemoista on vaikea luopua siinä vaiheessa, kun ne ovat kypsyneet, ja Sitra on saavuttanut vahvan aseman toimijakentässä. Käynnissä olevista projekteista ei ole helppo irtautua, ja teemalle ei välttämättä löydy samanlaista kansallista koordinaattoria. Sitran teemoihin rekrytoitujen asiantuntijoiden suuntaaminen muihin teemoihin on hyvin hankalaa ja käytännössä usein mahdollonta. Motiivit ja perusteet olemassa olevan teeman säilyttämiseksi ja jatkamiseksi ovat yleensä paljon vahvemmat kuin siitä luopumiseen. Luopuminen edellyttää rohkeutta ja vahvaa johtajuutta.

Haastatteluissa monet sitralaiset kokivat Sitran ajoittain painottaneen liikaakin teemoja, ja tämän puolestaan jäykistäneen organisaatiota ja johtaneen asiantuntemuksen siiloutumiseen. Teemojen välinen keskinäinen yhteistyö onkin ollut vähäistä, minkä vuoksi mahdolliset synergiaedut ovat pääosin jääneet toteutumatta. Osittain taustalla on ollut teemojen keskinäinen kilpailu resursseista. Konkreettisia malleja tai kannusteita teemojen väliselle yhteistyölle ei ole ollut tarjolla. Ajoittain on kyseenalaistettu sekä Sitran sisällä että sidosryhmien joukossa, johtaako Sitra teemoja vai teemat Sitraa. Teemat ovat ikään kuin lähteneet elämään omaa elämäänsä ja Sitran yhteinen missio on heikentynyt. Haastatteluissa todettiin, että vaikka nykyinen teemarakenne on jäykkä muun muassa resurssien uudelleen allokoinnin suhteen, se ei varsinaisesti ole ollut este Sitran reagoimattomuuteen. Kyse on enemmän toimintakulttuurista, jonka todettiin haastatteluissa ”laiskituneen” ja suosivan olemassa olevan säilyttämistä.

Sitran teemat ovat olleet keskeisiä strategiassa ja sen toteuttamisessa, vaikka niiden käytännön johtaminen on ollut osittain epäselvää. Projekteilla on ollut teemoja selkeämmät tavoitteet. Sidoryhmähaastatteluissa jonkin verran kritisoiitiin sitä, että Sitran teemat ja projektit menevät käsitteellisesti sekaisin.

Haastatteluissa (sekä useiden sitralaisten että sidosryhmien taholta) pohdittiin asetelmaa, missä Sitrassa ei esiintyisi teemoja niiden nykymuodossaan. Tällöin kuitenkin Sitralla tulisi olla hieman samantapaisia sisällöllisiä kärkiä. Yksi mahdollisuus olisi laajempi missiotyyppinen suuntautuminen, joka perustuu tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseen tai mahdollisuuksien hyödyntämiseen pitkäjänteisesti. Missiot ovat tavallaan laajoja ja pidemmän aikavälin toimintaa ohjaavia ”pohjantähtitavoitteita”. Osa arvioinnissa haastatteluissa Sitran ja sidosryhmien edustajista pohtivatkin, voisiko Sitralla olla uudessa toimintamallissaan

missiotyyliset vaikuttavuustavoitteet (vrt. Nesta 2021).

Myös Sitran aiemmat ulkoiset arvioinnit ovat tunnistaneet haasteita teemojen välisessä synergiassa. Esimerkiksi Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnin (Hjelt et al. 2023) havaintojen mukaan teemojen välistä yhteistyötä fasilitoidaan lähinnä strategia- ja megatrendityössä, eikä teemojen nähdä keskusteleavan keskenään projektien toteutuksen tasolla. Arviointi totesi, että sama siiloutuminen ulottuu teemojen sisällä projekti- ja hanketasolle; projekteissa on tunnistettavissa päällekkäistä työtä ja joissain tapauksissa jopa kilpailua. Yhteistyö projektien ja hankkeiden välillä arvioitiin ensisijaisesti sitralaisten keskinäisiin henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaksi ennemmin kuin selkeästi johdetuksi ja tavoitelluksi. Haasteeksi arviointi tunnisti projektien organisoinnin ja ohjausmekaniikan, minkä lisäksi teemojen poikkileikkaavaa työtä estävät Sitran käytännöt, joissa projektien työntekijät on resursoitu yhdelle projektille ja toiselle projektille työn tekemiseen täytyy erikseen hakea lupaa. Toisaalta arviointi totesi, että projektien ja teemojen muutosteorioiden (ennakoidut vaikutuslogiikat) eivät riittävästi ohjaa työtä. Siiloutuminen sekä haasteet teemojen ja toimintojen välisten synergioiden luomisessa nostettiin esiin myös Sitran omassa sisäisessä analyysissä (Sitra 2024 e).

Sitran rooli rahoittajana

Sitran rahoittajaroolin kehitys

Sitran rooli rahoittajana on viime vuosikymmenten aikana muuttunut olennaisesti. Vielä 1990-luvulla Sitra oli merkittävä startup-yritysten pääomasijoittaja ja yksi keskeisistä toimijoista pääomarahitusmarkkinan kehittämisessä. 2010-luvulla Sitra oli puolestaan aktiivisesti kehittämässä vaikuttavuussijoitustoimintaa Suomessa. Sitra kuitenkin

vetäytyi aktiivisesta sijoitustoiminnasta ja nykyisin Sitra toteuttaa vain rahastosijoituksia, joiden tarkoituksena on varmistaa tuotto Sitran sijoituksille ja rahoittaa toiminnasta aiheutuneet kulut.

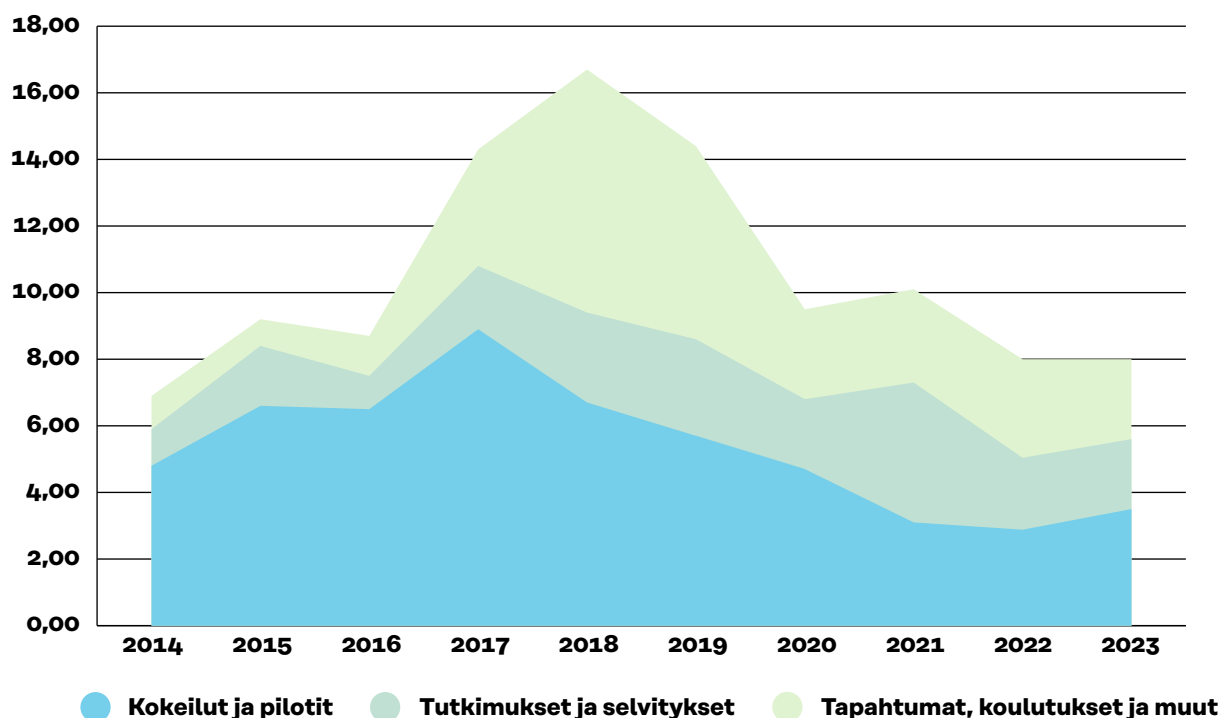
Arvioinnin tarkastelujaksolla Sitran rooli rahoittajana on pääosin liittynyt Sitran projektien osana tapahtuvan kokeilu- ja pilottitoiminnan rahoittamiseen sekä asiantuntija- ja muiden ostopalveluiden hankintaan. Sitran hankekulujen volyyymi vuonna 2023 oli yhteensä noin kahdeksan miljoonaa euroa. Hankekulut pitävät sisällään Sitran hankkeisiin liittyvät hankinnat, ostopalvelut ja rahoituksen, mutta ei Sitran omia henkilökustannuksia. Hankekuluista hankintojen (asiantuntija- ja muut ostopalvelut) osuus oli noin puolet (noin 4 miljoonaa) ja rahoitustoiminnan (muille toimijoille myönnetyn rahoituksen) osuus vastaavan suuruinen eli neljä miljoonaa euroa.

Rahoitusvolyymin näkökulmasta Sitra ei tänä päivänä ole varsinaisen hankerahoittajaorganisaatio siinä mielessä kuin esimerkiksi Business Finland tai Suomen Akatemia. Sikäli kun Sitran hankerahoitus kohdistuu yrityksille tai kilpailtuun markkinaan, rahoitus on valtiontukilainsäädännön alaista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Sitra voi myöntää yrityksille vähämerkityksellisiä avustuksia (de minimis).

Sitran hankekulujen kehitys

Tarkasteltaessa Sitran hankekulujen kehitystä pidemmällä aikavälillä havaitaan, että hankekulujen volyyymi oli korkeimmillaan vuonna 2018, jolloin se ylitti 16 miljoonaa euroa. Volyyymi on sen jälkeen laskenut ja asettunut noin puoleen siitä, eli noin kahdeksan miljoonan euron tasoon.

Viime vuosina noin puolet Sitran hankeluista on kohdistunut kokeilu- ja pilottitoimintaan (pääosin rahoitusta) ja loppuosaa tutkimuksiin ja selvityksiin tai tapahtumiin ja koulutuksiin (pääosin ostettuja asiantuntijapalveluita).

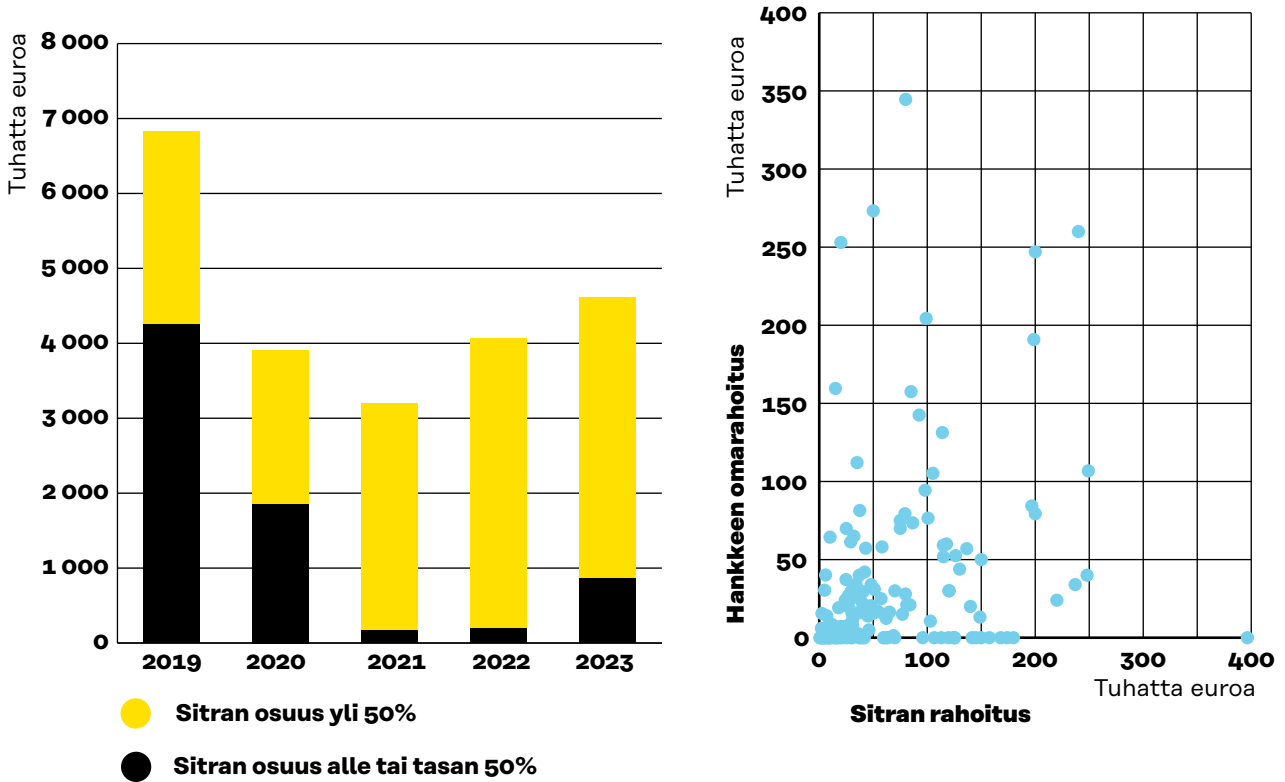
Kuva 12. Sitran hankekulujen kehitys ja jakautuminen v. 2014–2023 (miljoonaa euroa).**Lähde: Sitra.****Sitran rahoituksen kohdentuminen**

Tarkasteltaessa Sitran rahoitusta (noin 4 miljoonaa euroa vuodessa) tarkemmin havaitaan, että valtaosa Sitran rahoittamista hankkeista ovat volyymiltään melko pieniä. Keskimääräinen rahoituspäätös hankkeille on ollut kooltaan 55 600 euroa.

Sitran rahoittamien hankkeiden kokonaisvolyymi sekä niiden omarahoitusosuus (hankekoossa mitattuna) on laskenut huomattavasti tarkastelujaksolla. Hankkeiden osuus, joissa Sitran osuus rahoituksesta oli alle puolet, oli vuonna 2019 reilu 60 prosenttia. Vuonna 2022, tällaisten hankkeiden

osuus oli vain alle 5 prosenttia. Pääosin Sitran rahoittamien hankkeiden osuus on kasvanut erityisesti koronapandemian myötä ja pandemia saattaa osaltaan selittää tätä kehitystä. Valtaosa hankkeista on yhteisrahoitteisia. Täysin omarahoitteisia hankkeita ja täysin Sitran rahoittamia hankkeita on kuitenkin kaikissa kokoluokissa. Pienissä alle 50 000 euron hankkeissa on tyypillisempää, että Sitra on mukana suuremmalla rahoitusosuudella. Sen sijaan sitä suuremmissa hankkeissa hajonta on suurta. Sitran hankkeet vaihtelevat suuresti muutaman tuhannen euron hankkeista jopa neljän miljoonan euron hankkeisiin. Valtaosa hankkeista on kuitenkin mittaluokaltaan pieniä hankkeita.

Kuva 13. Vasen: Hankerahoitus ja Sitran osuus v. 2019–2023 (projektien koon mukaan). Oikea: Hankekoon hajonta (hankkeiden oma vs. Sitran hankerahoitus) v. 2019–2023. Lähde: Sitra.



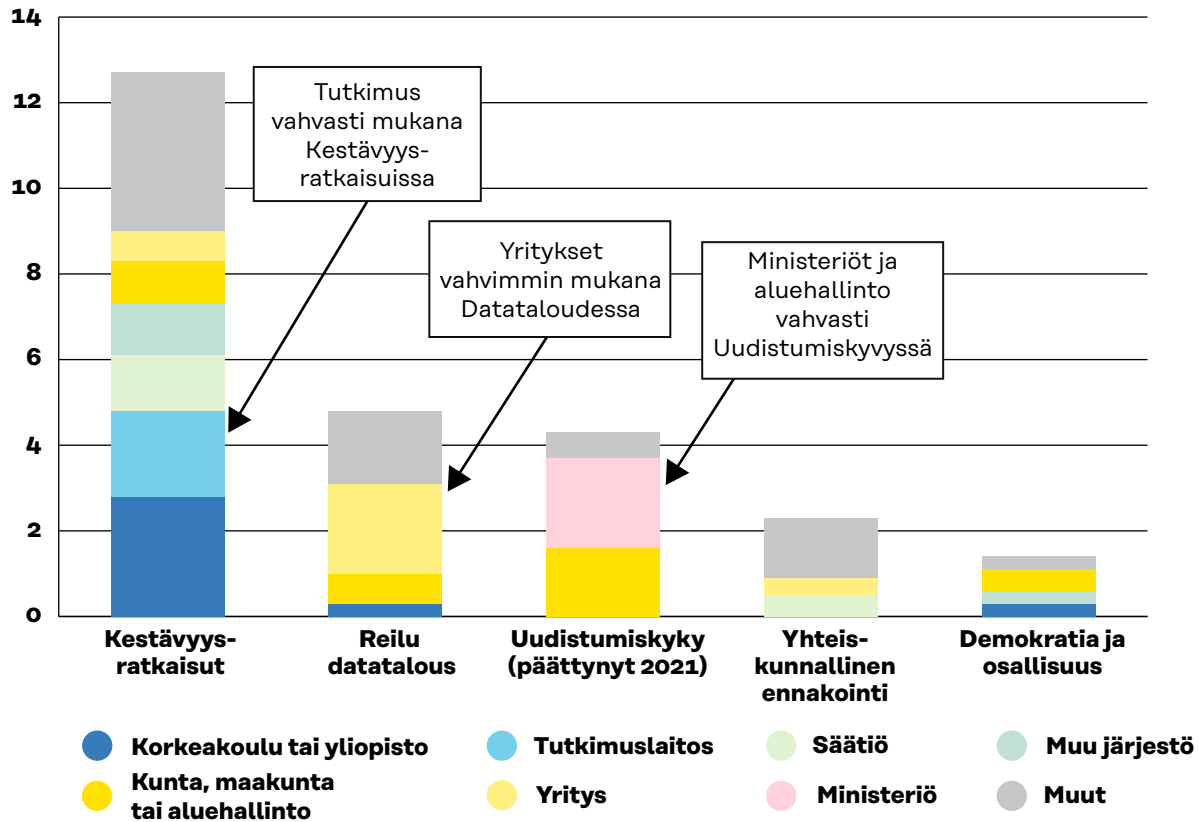
Hajontaa kuvaavasta (oikea kuva) aineistosta on poistettu muutama (4 kpl) poikkeavan suuri havainto (kaikki yli 400 000 €). Kaikista hankkeista ei ollut saatavilla euromääräistä arviota omarahoituksesta. Arvioinnin käytössä ollut aineisto ei ollut kattava kaikkien rahoituspäätösten osalta.

Sitran hankerahoituksen tarkempi analyysi osoittaa, että Sitran teemat ovat hankerahoituksen osalta keskenään erilaisia. Sitran Kestävyysratkaisut-teemassa hankerahoitus on pääosin kohdistunut tutkimusorganisaatioille (yliopistot ja tutkimuslaitokset), kun taas Reilu datatalous -teemassa yritykset ovat selkeästi suurin kohderyhmä.

Uudistumiskyky-teemassa rahoitus on kohdistunut eniten julkisen sektorin toimijoille (ministeriöt ja aluehallinto). Uusimassa Demokratia ja osallisuus -teemassa ulospäin suuntautunut hankerahoitus on ollut toistaiseksi vielä selvästi vähäisempää kuin muissa teemoissa.

Kuva 14. Hankerahoituksen edunsaajat teemoittain ja toiminnoittain v. 2019–2023.

Lähde: Sitra.



Näkemyksiä Sitran roolista rahoittajana

Sitran roolia rahoittajana on arvioinnissa tarkasteltu erityisesti yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoituksen näkökulmasta (ks. Liite 4, Skenaario 1). Erityisesti Sitran sidosryhmien edustajat kokivat, että Sitran rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoittajana on tärkeä, mutta rooli rahoittajana ei ole selkeä ja läpinäkyvä. Sidosryhmät kaipaavatkin Sitralta selvästi selkeämpiä rahoituksen hakuaikoja, ohjelmia ja kriteereitä. Lisäksi on huomioitava havainto, että sidosryhmillä ei ollut selkeää kokonaiskuvaa Sitran rahoitustoiminnan volyyymista. Monille Sitran rahoituksen pieni volyyymi tuli jonkinlaisena yllätyksenä. Toisaalta osa sidosryhmistä näki sen myös osoituksena siitä, että Sitra on mahdollistanut hyvän näkyvyyden rahoittamilleen hankkeille ja

kokeiluille niukasta rahoitusvolyyymistaan huolimatta.

Useissa sekä Sitran sisäisissä että sidosryhmähaastattelussa nousi esiin huomio Sitran rahoituksen sirpaloitumisesta. Kuten edellä on käynyt ilmi, Sitran rahoitus on varsinkin suurempiin tutkimus- ja innovaatio toiminnan rahoittajiin verrattuna varsin pienimuotoista ja rahoitus jakautuu moniin pieniin hankkeisiin. Useat sidosryhmien edustajat kokivatkin, että Sitran tulisi pyrkiä rahoittamaan isompia kokonaisuuksia. Vähämerkityksellisyyysvaatimuksen (de minimis) todettiin kuitenkin haastattelussa hieman hankaloittavan hankkeiden rahoittamista julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa.

Vastaava kehitys näkyy haastateltujen sitralaisten mukaan Sitran hankinnoissa. Hankintoja ei suunnitella riittävästi eteenpäin eikä niitä koota suuremmiksi kokonai-

suuksiksi. Osa haastatelluista kokikin, että jos hankintoja mietittäisiin ja valmisteltaisiin huolellisemmin, niitä pystyttäisiin hyödyntämään strategisemmin hanketoiminnan tukena.

Toisaalta sitralaisten haastatteluissa todettiin, että Sitran rahoitus on usein tarkoituksellisesti pienimuotoista ja toimii ”katalysoivana siemenrahoituksena”. Sitrassa hankkeiden pientä kokoa perustellaankin sillä, että nopeiden kokeilujen toteuttaminen tarkoittaa käytännössä pienimuotoista rahoitusta ja että hankkeiden pieni koko heijastaa Sitran kykyä rahoittaa ketterästi useita hankkeita ja kokeiluita. Tämä näkökulma sai jonkin verran tukea myös sidosryhmien taholta.

Muun rahoituksen vivuttaminen nousi niin ikään esiin sekä sidosryhmien että sitralaisten haastatteluissa yhtenä selkeänä kehittämiskohteena. Sitran ei katsota onnistuneen vivuttamisessa, vaikka sillä olisi asemansa ja roolinsa puolesta siihen hyvät edellytykset. Tässä nähdäänkin runsaasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Vivuttamisen katsotaan kuitenkin edellyttävän Sitran rahoitukseen liittyvän osaamisen merkittävää vahvistamista.

Käytännössä kaikki Sitran rahoittajan roolia kommentoineet haastatellut (sekä Sitran sisältä että sidosryhmistä) olivat sitä mieltä, että Sitran lisäarvo rahoittajana syntyy nimenomaan sen kyvystä tuoda yhteen toimijoita rahoitettavien hankkeiden ympärille.

Kokeilujen ja pilottien hyödyntäminen ja skaalaus

Kokeilut ja pilotit osana Sitran strategiaa ja sen toimeenpanoa

Kokeilut ovat olleet arvioinnin tarkastelujaksolla olennainen osa Sitran toimintaa ja roolia systeemisten muutosten edistäjänä. Sitran strategiassa vuosille 2021–2024 todetaan, että ”Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti vaikuttava, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuustalo, joka toimii ajatushautomona, kokeilujen ja toimintamallien edistäjänä ja yhteistyön vauhdittajana”. Strategian mukaisesti Sitra toteuttaa ja rahoittaa kokeiluja, ”joiden avulla toimenpiteiden ja ratkaisujen hyödyllisyyttä voidaan ennakoita, tutkia ja kehittää käytännössä” (Sitra 2020 a.).

Vuosien 2021–2024 strategiassa ei mainita erikseen pilotointia, eikä Sitra ole määritellyt eroa kokeilujen ja pilottien välillä. Kokeiluja ja pilotteja käytetäänkin usein synonyymeina niin Sitrassa kuin laajemmin yleisessä keskustelussa. Kirjallisuudessa kokeiluilla viitataan kuitenkin usein tyypillisesti lyhytkestoisempiin ja pienimuotoisempiin kokeiluihin, joiden avulla pyritään testaamaan uusia ideoita, ratkaisuja ja toimintatapoja sekä koota niihin liittyviä oppeja. Vastaavasti pilotit ovat tyypillisesti laajempia ja pidempikestoisia ja niiden tavoitteena on testata valmiin tai lähes valmiin ratkaisun toteuttamiskelpoisuutta ja toimivuutta käytännössä ennen sen laajamittaista käyttöönottoa ja skaalausta (Hassi et al. 2015.). Voidaankin ajatella, että Sitran strategiassa mainittu ”toimintamallien edistäminen” on tämän määritelmän mukaisesti ”pilotointia”. Tämä tulkinta näyttäisi myös vastaavan hyvin Sitran tapaa luokitella hankkeet eri tyyppisiin (kokeilut ja pilotit

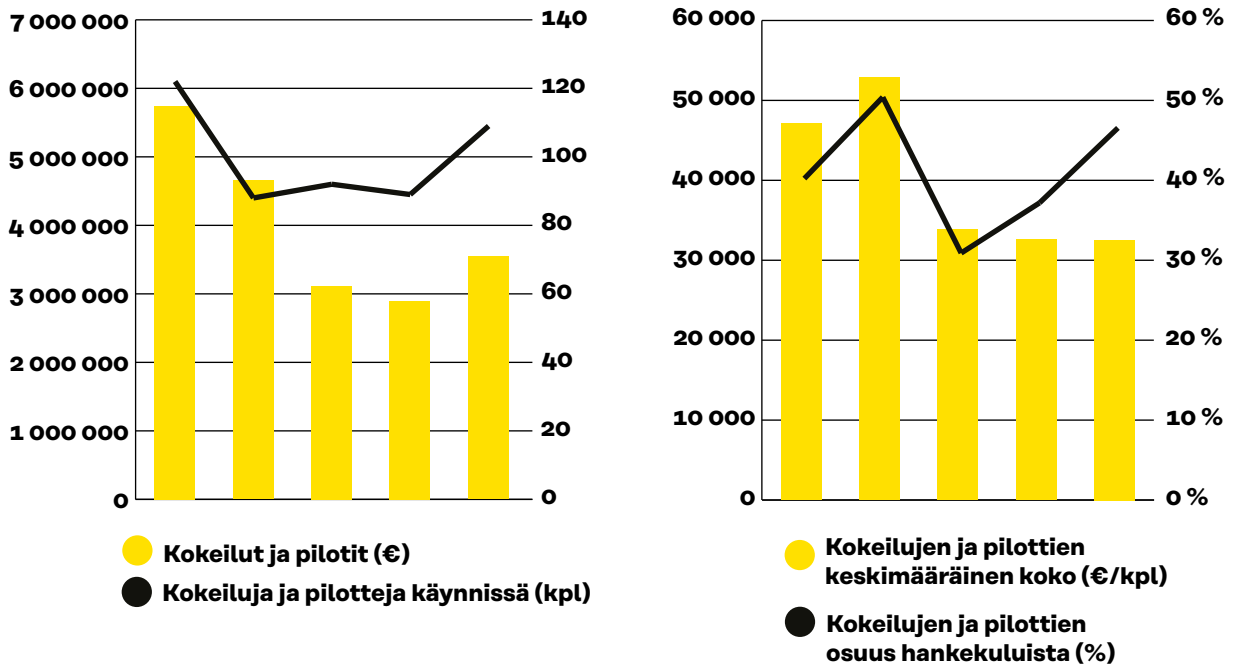
-luokka sisältää toimintamallien kehittämiseen liittyviä hankkeita).

Sitrان vuoden 2023 hankekulut olivat yhteensä noin kahdeksan miljoonaa euroa, kattaen ostopalvelut ja rahoituksen ulkopuolisille toimijoille, mutta ei henkilöstökuluja, jotka kohdennetaan projektitasolla, ei hanke-tasolla. Vuoden 2023 hankekuluista 3,5 miljoonaa euroa eli noin 44 prosenttia kohdistui kokeiluihin ja pilotteihin. Vuonna 2019 kokeilujen ja pilottien rahoitus oli yhteensä 5,7 miljoonaa euroa ja osuus hankekuluista 49 prosenttia. Toisin sanoen arvioinnin tarkastelujaksolla Sitrان rahoitus kokeiluihin ja pilotteihin oli euromääräisesti tarkasteltuna selvästi vähentynyt, mutta sen osuus hankekuluista oli tarkastelujakson lopussa samalla tasolla kuin vuonna 2019. Sen sijaan vuosiin 2014–2018 verrattuna

havaitaan, että kokeilujen ja pilottien osuus kaikista hankekuluista oli selvästi vähentynyt: Kokeilujen ja pilottien osuus hankekuluista vuosina 2014–2018 oli 60 prosenttia ja vastaavasti vuosina 2019–2023 vain 40 prosenttia (ks. Kuva 15).

Kokeilujen ja pilottien määrä vuosina 2019–2023 vaihteli jonkin verran. Tarkastelujaksolla eniten kokeiluja oli käynnissä vuonna 2019 (122 kpl) ja vähiten vuonna 2020 (86 kpl). Vuonna 2023 kokeiluja ja pilotteja oli käynnissä 109 kpl. Kokeilujen ja pilottien keskimääräinen koko on jonkin verran laskenut tarkastelujaksolla. Vuonna 2023 keskimääräinen kokeilujen ja pilottien hankekoko oli noin 32 000 euroa. Kokeilujen ja pilottien hankekuluista valtaosa (noin 70 prosenttia) oli Sitrان myöntämää rahoitusta muille toimijoille.

Kuva 15. Sitrان kokeilut ja pilotit v. 2019–2023. Lähde: Sitra.



Kokeiluja ja pilotteja hyödynnettiin aktiivisesti kaikissa teemoissa tarkastelujaksolla. Niiden hyödyntäminen kuitenkin vaihteli jonkin verran eri teemojen välillä. Eniten kokeiluja ja pilotteja hyödynnettiin Reilu datatalous -teemassa (69 hanketta

vuosina 2020–2023). Suhteessa teeman kaikkiin hankkeisiin, eniten kokeiluja ja pilotteja toteutettiin puolestaan Demokratia ja osallisuus -teemassa (43 % kaikista hankkeista).

Oheisissa taulukoissa 2 ja 3 on kuvattu esimerkkejä Sitran toteuttamista ja/tai rahoittamista kokeiluista ja piloteista eri

teemoissa. Tarkempia esimerkkejä valituista kokeiluista on kuvattu raportin liitteessä 3.

Taulukko 2. Kokeilut ja pilotit Sitran teemoissa vuosina 2020–2023. Lähde: Sitran hanketietokanta.

Teema	Kokeilut ja pilotit (kpl)	Osuus kaikista teeman hankkeista
Reilu datatalous	69 kpl	33 %
Kestävyysratkaisut	36 kpl	19 %
Yhteiskunnallinen ennakointi ja koulutus	54 kpl	42 %
Demokratia ja osallisuus	33 kpl	43 %
Uudistumiskyky (päättynyt 2021)	30 kpl	42 %
Yhteensä	222 kpl	33 %

Taulukko 3. Esimerkkejä Sitran rahoittamista ja/tai toteuttamista kokeiluista ja piloteista tarkastelujaksolla teemoittain. Lähde: Sitran verkkosivut ja Kansalaisparlamentin verkkosivut. Esimerkkien luokittelu pilotteihin ja kokeiluihin on arvioinnin tekijöiden.

Teema (strategia)	Esimerkkejä kokeiluista	Esimerkkejä toimintamallien pilotoinneista
Reilu datatalous	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisten tuotepassien kokeilut ja pilotit (ks. esimerkki) • Generatiivisen tekoälyn kokeilut 	<ul style="list-style-type: none"> • Terveysdatan pilotit • Energiankäyttö haltuun datan avulla -pilotit • IHAN-pilottihankkeet • Gaia-X (ks. esimerkki, Liite 3)
Demokratia ja osallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Puntaroivat kansalaispaneelit kunnissa • Asukasosallistumisen kokeilut hyvinvointialueilla (ks. esimerkki, Liite 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Polis-alusta • Kansalaisparlamentti (Sitra rahoittajana)
Kestävyysratkaisut	<ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisuja luonnosta ja Luonto osaksi arkea -kokeilut (Sitra Lab) 	<ul style="list-style-type: none"> • PSLifestyle • Elämäntapatesti
Ennakointi ja yhteiskunnallinen koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Sitra Labien (1–7) -kokeilut (ks. esimerkki, Liite 3) • Tulevaisuusvalta-kokeilut 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitra Lab -toimintamalli

Aikaisemmat arvioinnit Sitran kokeilutoiminnasta

Sitran kokeilutoiminnan tuloksia ja vaikutuksia on tarkasteltu useissa eri arvioinneissa. Vuonna 2019 julkaistussa kokoavassa arvioinnissa (Halme et al. 2019.) kokeilujen roolia tarkasteltiin yleisesti osana Sitran toiminnan vaikuttavuutta. Arvioinnin mukaan Sitra on hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia vaikutusmekanismeja toiminnassaan. Erityisesti mahdollisuus käytännön kokeilujen ja pilottien toteuttamiseen nostettiin arvioinnissa esiin tärkeänä osana Sitran toiminnan vaikuttavuutta, minkä rinnalla arvioinnissa korostettiin kokeilujen suunnit-

telun, valmistelun ja hyödyntämisen varmistamista yhdessä sidosryhmien kanssa.

Sitran roolia kokeilukulttuurin edistämisessä tarkasteltiin osana vuonna 2018 julkaistua vaikuttavuusarviointia (Oosi et al. 2018). Arvioinnin perusteella ”Sitralla on ollut selvä, joskin rajallinen rooli kokeilukulttuurin edistämisessä Suomessa”. Sitran lisäarvoksi arvioinnissa tunnistettiin ”kokeilujen integroiminen teoriatasolta käytännön esimerkkeihin ja kokeilujen arkipäiväistäminen”. Sitra onkin arvioinnin mukaan ”osaltaan vienyt eteenpäin näkemystä ja osamista siitä, miten ja millaisessa tilanteessa kokeiluja voidaan hyödyntää”. Toisaalta Sitran rooli kuntien ja kaupunkien kokeilu-

toiminnassa on arvioinnin perusteella pääosin rajoittunut muutamien kumppani-kaupunkien kanssa tehtyihin kokeiluihin ja ”vaikka merkkejä näiden oppien laajemmasta leviämisestä onkin havaittavissa, näyttäisi se kuitenkin olevan varsin rajallista suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen”. Sitran rooli kokeiluihin liittyvän ymmärryksen ja osaamisen vahvistajana olisikin arvioinnin perusteella voinut olla aktiivisempi ja systemaattisempi.

Edellä kuvattua havaintoa tukee myös Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi -vaikuttavuustavoitteen arvioinnin (Uusikylä et al. 2019) havainnot siitä, että Sitran kontribuutio suurten yhteiskunnallisten muutosten johtamiseen on jäänyt rajalliseksi. Arvioinnissa todettiin, että ”vaikka Sitra on vaikuttanut isoja muutoksia koskevaan diskurssiin, se ei ole onnistunut merkittävällä tavalla muuttamaan tapaa, jolla isoja systeemisiiä muutoksia hallitaan ja johdetaan – tai muodostamaan laajaa yhteisymmärrystä siitä, miten isot systeemisiiet muutokset voitaisiin toteuttaa”.

Sitran Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnissa (Hjelt et al. 2023) todettiin puolestaan, että kokeilujen ja pilottien kautta on syntynyt positiivisia, ennakoimattomia vaikutuksia erityisesti Sitran työn kansainvälistymisen myötä (erit. Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n aseman vakiintuminen kansainväliseksi yhteisöksi). Arvioinnin mukaan Sitra on tuottanut tietoa ja edistänyt kokeiluilla yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin ratkaisujen tuottamista, mutta valmiuksien pitkäjänteisessä kehittämisessä ja eri tahojen pysyvien verkostojen synnyttämisessä Sitra on onnistunut heikommin.

Vuonna 2023 valmistui Sitra Lab -ohjelman julkaisematon ulkoinen arviointi, joka kattoi kolme ensimmäistä ohjelmaa (Sitra 2023 d), ja vastaavasti toukokuussa 2024 käynnistyi neljännen Sitra Labin arviointi. Vuoden 2023 arvioinnin perusteella Sitra Labin kokeilut ovat tehostaneet ja syventäneet oppimista sekä edistäneet osallistuvien organisaatioiden muutoskykyä. Osallistujien

kokemukset ohjelmista ovat olleet pääosin positiivisia ja kokeiluista saatuja oppeja on otettu käyttöön organisaatioissa. Kokeilujen muutospotentiaaliin on kuitenkin suhtauduttu kriittisesti ja kokeilujen toteutus on koettu liian pieneksi ja rajatuksi. Arviointi suosittelikin yhteisöjen ja verkostojen kokoomista kokeilujen ympärille sekä yhteisöjen muutososaamisen rakentamista. Lisäksi osallistujajoukon monipuolisuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Sitra Lab -ohjelmien arvioinnit ovat koskeneet vain ensimmäisiä ohjelmia, ja ko. konseptia on sittemmin päivitetty arvioinnin oppien pohjalta. Uusimmista ohjelmista vastaavia arviointeja ei ole vielä saatavilla.

Yhteenvetona aikaisemmista arvioinneista voidaan todeta, että Sitran katsotaan onnistuneen kokeilukulttuurin edistämisessä ja toimintamallien kehittämisessä, mutta haasteena näyttäytyy kokeilujen ja toimintamallien skaalaus.

Kokeilut ja pilotit keskeisenä osana Sitran roolia ja lisäarvoa

Kokeilut ja ratkaisujen löytäminen yhteiskunnan haasteisiin nähdään Sitran yhtenä tärkeimmistä, ellei jopa kaikkein tärkeimpänä, tehtävänä. Sitran sidosryhmätutkimukseen (Taloustutkimus 2023) vastanneista 94 prosenttia oli sitä mieltä, että Sitran tulisi seuraavan viiden vuoden aikana suunnata toimintaansa tulevaisuuden viheliäisten ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisumallien löytämiseen (innovaatiot, kokeilut, koulutukset). Sitralaisista tätä mieltä oli jopa 97 prosenttia (Sitra 2023 h). Vaikka kysymyksen muotoilu ei viittaa vain kokeiluihin, voidaan se kuitenkin nähdä vahvana indikaationa siitä, että kokeilut ja pilotit koetaan tärkeäksi osaksi Sitran roolia ja lisäarvoa.

Sidosryhmätutkimukseen vastanneista suurin osa (70 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että Sitra on kehittänyt toimintamalleja, jotka ovat edistäneet Suomen kasvua ja hyvinvointia. Toisaalta innovaatioiden ja

kokeilujen tuottaminen nähtiin myös osa-alueena, jossa Sitralla on eniten kehittämistarvetta.

Arvioinnin yhteydessä haastatellut sidosryhmät (ja sitralaiset) olivat vahvasti sitä mieltä, että Sitran mahdollisuus tehdä ja rahoittaa yhteiskunnallisia kokeiluja ja pilotteja on Sitran keskeinen lisäarvo, mikä myös erottaa sen muista toimijoista. Monet haastatellut sidosryhmien edustajat nostivatkin esiin esimerkkejä hyvistä kokeiluista ja piloteista (esimerkiksi digitaaliset tuotepestit, Erätauko-menetelmä, generatiivisen tekoälyn kokeilut). Lisäksi monet haastatellut korostivat, että Sitran myöntämä rahoitus on hyvin pientä, ja Sitran lisäarvo syntyy pääosin Sitran mahdollisuudesta tukea aktiivisesti kokeilujen toteutusta ja osaamisen kehittämistä, sekä kyvystä tuoda yhteen eri toimijoita ja kumppaneita kokeilujen kautta.

”Sitra on ollut kokeilemalla kehittämisen edelläkävijä. [...] Kokeilut ovat tärkeä osa yhteiskunnallisen muutoksen työkaluvalikoimaa ja merkittävä ajuri muutokselle. Sitran kokeilujen kautta saadaan tietoa ja edelläkävijäesimerkkejä.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Erätauko on hyvä esimerkki matalan kynnyksen sosiaalisesta innovaatiosta, joka [on] skaalautunut moneen paikkaan.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Laajempi Sitran kokeilutoiminnan asemoitumiseen ja lisäarvoon liittyvä kysymys koskee sitä, minkä tyyppisiä kokeiluita Sitran ylipäätään tulisi toteuttaa. Sitran nähdään tietoisesti asemoituneen pieniin ruohonjuuritason kokeiluihin ja kokeilukulttuurin edistämiseen. Vaikka tämä nähdäänkin tärkeänä, on valtaosa haastatelluista sidosryhmien edustajista sitä mieltä, että Sitran tulisi keskittyä selvästi enemmän radikaalimpien, transformatiivisiin ja järjestelmän perusrakenteisiin kohdistuvien kokeilujen toteuttamiseen. Tämä käytännössä edellyttäisi, että järjestelmän muilla

toimijoilla (erityisesti julkishallinnolla) on halua ja kykyä muuttua. Näitä valmiuksia Sitran tulisi pyrkiä rakentamaan systemaattisesti kumppaneiden kanssa. Raportin luvussa 6 on tarkasteltu tarkemmin Sitran asemoitumista yhteiskunnallisten innovaatioiden kentässä tulevaisuudessa.

”Hyvä jos saataisiin aikaiseksi vielä vaativampiin kokonaisuuksiin liittyviä isompia kokeiluja.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

”Sitrassa on tehty valinta edistää yleistä kokeilukulttuuria. Mutta olisi tilausta radikaalimmalle muutokselle, [mikä] vaatii erilaista lähestymistapaa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Haasteena kokeilujen skaalaus

Kokeilujen skaalaus on noussut esiin aikaisemmissa Sitran arvioinneissa yhtenä keskeisenä haasteena Sitran vaikuttavuuden näkökulmasta, kuten aiemmissa kappaleissa on todettu (esim. Hjelt et al. 2023). Arvioinnin yhteydessä haastatellut kokeilutoiminnan asiantuntijat nostivat niin ikään kokeilujen skaalauksen esiin keskeisenä pullonkaulana. Monet haastatellut suhtautuivatkin hyvin kriittisesti Sitran onnistumiseen kokeilujen skaalauksessa, ja harva heistä osasi mainita esimerkkejä hyvin skaalautuneista kokeiluista – vaikka Sitran kokeilut ja pilotit nähdäänkin pääsääntöisesti onnistuneina, hyvin toteutettuina ja hyödyllisinä.

”Monet Sitran kokeilut ovat johtaneet pysyvään tekemiseen. Mutta ovatko [ne] johtaneet skaalaukseen? Tässä tarvittaisiin uusi mekanismi ja selkeä jatkorahoitusmalli.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Arvioinnin aineiston perusteella on tunnistettavissa seuraavia, toisiinsa kytkeyty-

viä, kokeilujen skaalaukseen liittyviä pullonkauloja:

- **Kokeilutoiminnan kokonaiskuvan puuttuminen.** Sidosryhmien on vaikea saada kokonaiskuvaa Sitran kokeiluista ja niistä kysymyksistä ja laajemmista muutoksista, joihin ne kytkeytyvät. Haasteena näyttäytyykin kokeilujen ”paketointi” ja kytkeminen vahvemmin osaksi isompia järjestelmätason muutoksia. Lisäksi haasteena on kokeiluista viestiminen selkeästi sekä Sitran sisällä että ulospäin.

”Sitran pitäisi lähteä vielä systemaattisemmin ja rohkeammin rakentamaan kokeiluja, kytkemään niitä muutosteoriaan ja tuottamaan tietoa kokeilujen onnistumisesta ja opeista.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

- **Rahoituksen sirpaloituminen ja pieni kokoluokka.** Sitran rahoitusvolyymit ovat olleet varsin pieniä, ja Sitran kokeilutoiminta näyttäytyy joidenkin haastateltujen mukaan ”puuhasteluna”. Monet haastatellut (sekä sitralaiset että sidosryhmien edustajat) kokivat tarvetta kohdistaa Sitran rahoitusta isompiin projekteihin (”100 000 euroa kymmeneen hankkeeseen, ennemmin kuin 10 000 euroa 100 hankkeeseen”). Toisaalta monet pitivät useiden pienten kokeilujen rahoitusta perusteltuna, sillä sitä kautta on mahdollista saada generoitua useampia kokeiluita eri kumppanien kanssa ja kokeiltua erilaisia ratkaisumalleja. Sitran rahoitus kokeiluihin nähtiin eräänlaisena ”aktiivisena siemenrahoituksena”, eikä Sitralla koettu olevan mahdollisuuksia myöntää rahoitusta kokeilujen skaalaukseen. Toisin sanoen, Sitra ei välttämättä ole paras taho ja toimija skaalaamaan kokeiluja ja toimintamalleja, mutta Sitran tulisi olla paras toimija kokoamaan yhteen toimijoita sekä vivuttamaan eteenpäin parhaita kokeiluja yhdessä kumppaneiden ja muiden rahoittajien kanssa. Osaltaan rahoituksen kokoluok-

kaan vaikuttaa Sitran kumppaneiden rajalliset mahdollisuudet osallistua hankkeen omarahoitukseen.

- **Skaalausvaiheen rahoituksen vivuttaminen.** Huomioiden Sitran rahoituksen volyyymi, olennaista sekä sidosryhmien että sitralaisten näkökulmasta olisi pyrkiä vivuttamaan kokeiluihin muuta rahoitusta ja pääomia – eikä Sitran nähdä onnistuneen tässä riittävän hyvin. Muutamat haastatellut nostivatkin esiin, että kokeiluita on toteutettu vain avustusmuotoisella rahoituksella (de minimis), eikä muita rahoitusmuotoja ole hyödynnetty. Lisäksi Sitran sijoitustoiminta on ollut täysin irti kokeilujen ja pilottien rahoituksesta. Oman haasteensa aiheuttaa yleisesti hankerahoituksen sirpaleisuus ja EU-rahoituksen hyödyntäminen, ja Sitralla voisi olla aktiivisempi rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoituksen kanavoinnissa ja rahoituksen kokoamisessa isommiksi kokonaisuuksiksi (ks. Luku 6).
- **Kumppaneiden osallistaminen ja sitouttaminen.** Olennaista sekä sidosryhmien että sitralaisten näkökulmasta olisi varmistaa sekä kumppanien että sidosryhmien sitoutuminen varhaisessa vaiheessa. Tässä Sitran nähtiin onnistuneen vain vaihtelevasti, ja osa haastatelluista nosti esiin esimerkkejä, joissa kumppaneita ei ole saatu mukaan, tai se on aloitettu liian myöhäisessä vaiheessa skaalauksen näkökulmasta. Hyvänä käytäntönä haastattelussa nostettiin esiin demokratiateeman kokeilut, joissa kokeiluita on rahoitettu 50-50 -periaatteella.

Yhteenvetona Sitran kokeilutoiminnasta voidaankin todeta seuraavaa:

- Sitran kokeilutoiminta on painottunut lyhyihin ja pieniin kokeiluihin. Näille on paikkansa, mutta tarvetta nähdään suuremmille ja radikaalimmille kokeiluille.
- Kokeilujen skaalaaminen on keskeinen haaste. Pullonkauloina skaalaukselle ovat

rahoituksen sirpaloituminen ja kokonaiskuvan puuttuminen, skaalausvaiheen rahoituksen vivuttaminen ja kumppaneiden sitouttaminen varhaisemmassa vaiheessa.

Tietoon perustuvan päätöksenteon tukeminen

Tässä aluvuossa tarkastellaan Sitran toimintaa, roolia ja vaikuttavuutta tietoon perustuvan päätöksenteon tukemisessa. Tarkastelun fokus on kansallisen päätöksenteon tukemisessa, esimerkiksi Sitran roolissa hallitusohjelman valmistelun tukena. Analyysin pohjalta on pyritty tunnistamaan oppeja ja syötteitä erityisesti siitä näkökulmasta, miten ja millä keinoin Sitran tulisi jatkossa pyrkiä tukemaan tietoon perustuvaan päätöksentekoa, millaisia kyvykkyyksiä se edellyttää sekä millaisia näkökulmia eri toimintamalleihin liittyy. Lisäksi on tarkasteltu Uudistuva päätöksenteko -projektia, jota ei ole vielä arvioitu.

Tarkastelujaksolla Sitra on toteuttanut tietoon perustuvan päätöksenteon tukemista (ja sitä kautta päätöksentekoon vaikuttamista) useiden eri keinojen avulla. Arvioinnissa tietoon perustuvan päätöksenteon tukemista on analysoitu erityisesti Uudistuva päätöksenteko -projektin sekä välillisesti muiden hankkeiden kautta. Sitra on toki toteuttanut muitakin aiheeseen liittyviä projekteja, kuten Tieto päätöksenteossa -projektin (2017-2019). Useat arvioinnissa haastatelluista mielsivät, että tiedon tuottaminen päätöksentekijöiden tueksi on eri tavoin läpileikkaavasti mukana kaikessa siinä, mitä Sitra tekee. Tämä näkyy kaikessa selvitystoiminnassa ja julkaisuissa. Silloinkin jos selvitykset eivät kytkeydy suoraan tiettyyn päätöksentekohetkeen, ne ovat pohjana keskustelulle, johon myös päätöksentekijät osallistuvat.

Haastatelluista ja analysoiduista dokumenteista välittyvä kuva siitä, että Sitra on

tunnistanut roolinsa ("Sitran mentävän aukon") erityisesti poikkisektoraisena fasilitaattorina sekä eduskunnan ja valtioneuvoston prosessien kehittäjänä (tiedon tuottamisen ja prosessien läpinäkyväksi tekeminen yhteisen fasilitoinnin keinoin).

Sitran päätöksentekoon vaikuttamisen tavoista suorimpia ja keskeisimpiä ovat hallitusohjelmien muodostamiseen vaikuttaminen, päättäjiin kohdistuva yhteiskunnallinen koulutus sekä päätöksentekoprosessien ja niiden valmisteluprosessien kehittäminen.

Hallitusohjelman muodostamisvaiheen vaikuttamistoiminta on yksi keskeisistä päätöksenteon vaikuttamisen vaiheista.

Tähän liittyen Sitra on tehnyt useita avauksia, aina tarkastelujakson hallitusohjelman muodostamisvaiheeseen liittyen. Yhtenäistä näille avauksille (esimerkiksi [Sitra 2022 a](#); [Sitra 2022 c](#); [Sitra 2023 c](#)) on se, että niissä on tehty ehdotuksia hallitusohjelman sisällöiksi suhteellisen laajasti eri teemoissa. Luonteeltaan ehdotukset ovat tarkastelujaksolla olleet aina strategisia ja painottuneet tiettyihin teemoihin. Toisissa avauksissa Sitra on tarjoutunut tulevaisuusasiantuntijana hallitusneuvottelijoiden käyttöön ([Sitra 2019 a](#); [Sitra 2023 a](#)). Kestävyyteen, ilmastonmuutokseen ja hiilineutraaliuteen liittyvät asiat ovat olleet useiden näiden avausten keskiössä. Näitä avauksia ei suoraan tunnistettu arvioinnin sidosryhmähaastatteluissa, vaikkakin Sitran mainitaan toimineen erilaisten näkökulmien esittelijänä hallitusneuvottelujen yhteydessä.

Sisäisissä ja sidosryhmähaastatteluissa nousi esiin, että Sitran erilaisille osallisille hallituksen muodostamisvaiheessa on usein kysyntää.

Parhaiten tämä toimii silloin kun se tapahtuu yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Sen sijaan esimerkiksi suora vaikuttaminen (esim. [Sitra 2022 a](#)) ei ole ollut toimiva tapa, ja sidosryhmät näkevät ajoittain, että tämä aiheuttaa poliitikoissa ärtymystäkin. Myös ajoituksen näkökulmasta osa tarkastelujaksolla toteutetuista

vaikuttamisinterventioista ei välttämättä ole ollut onnistuneita, mistä oppina onkin vaikuttamistyön ajoituksen järjestelmällinen kehittämistarve.

Hallitusohjelmien vaikuttamistyöhön suhtauduttiin arvioinnin haastatteluissa kriittisesti: sen katsottiin olleen toimintana suhteellisen tehotonta ja sitoneen paljon aikaa vaikuttavuuden jäädessä paikoin vähäiseksi. Sisäisissä haastatteluissa korostuivat tämän työn resurssi-intensiivisyys, ulkoisissa haastatteluissa puolestaan se, että suoran vaikuttamisen katsottiin olevan tehotonta politiikkojen viime kädessä linjatessa hallitusohjelmien sisällöt. Poliittisten puolueiden kiinnostus Sitran esiin nostamiin asioihin on ollut vaihteleva. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että vaikuttamisen kannalta oleellista on se, mitä muutosta halutaan. Hallitusohjelma on yksi pieni osa ja tähän liittyy keskeisten sidosryhmien näkemys siitä, että Sitran ymmärrys kansallisesta valtioneuvoston päätöksentekojärjestelmästä on puutteellinen, mutta eduskunnan osalta arvioiden mukaan parempi. Toisaalta mikäli Sitra toimii vain päätöksentekojärjestelmän eri osien ”täydentäjänä” vastaten erilaisiin toiveisiin ja pyyntöihin, ei se palvele tavoitteiden saavuttamista.

Sidosryhmät suhtautuivat Sitran toimintaan hallitusohjelmaan vaikuttamisessa ristiriitaisesti. Toisaalta Kansanvalinnan peruskorjaus -projekti nostettiin esiin hyvänä keskustelun käynnistäjänä. Sitran riittävä ”läheisyys suhteessa eduskuntaan”, mutta samalla ulkopuolisuus auttavat keskustelua. Sidosryhmistä muutamat nostivat esiin, että vaikka hallitusohjelma tai eduskunta ei muuttuisi Sitran toivomalla tavalla, ei sitä välttämättä pitäisi katsoa epäonnistumiseksi. Toisaalta vaikuttamistyössä tulisi nykyistä paremmin analysoida eri toimijoiden vastaanottokykyä siinä ajan hetkessä, jossa vaikuttamistyö tehdään.

Parhaimmillaan Sitra näyttäytyy päätöksentekijöille haastajana, kontribuujana sekä uusien ajatusten tuojana muualta. Lausuntoja sen sijaan pidettiin sisäisissä ja ulkoisissa haastatteluissa liian myöhäisenä vaikuttamiskanavana. Sitran tehtäväksi koettiin vaikuttaa omistajatahonsa eli eduskunnan ajatteluun.

EU-tason vaikuttamisessa Sitralle on hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Yleisesti haastatteluissa nousi esiin, että EU-politiikkaan ja lainsäädäntöön Sitra pystyy vaikuttamaan ihan hyvin. Sen ei koeta olevan helppoa, mutta mikäli Sitralle on keskeistä osaamista ja mielekästä sanottavaa teemoissa, jotka tuovat lisäarvoa, on tämä vaikuttamistyö mahdollista. Haastattelujen perusteella vaikuttamistyö perustuu pääosin henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, ”iholle menemiseen” ja epävirallisena neuvontajana toimimiseen.

Sitran vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä myös Sitran maineeseen. Ne

toiminnan osa-alueet, joilla Sitralle on hyvä maine ovat sellaisia, joissa Sitralle on päätöksentekijöiden näkökulmasta kiinnostavaa sanottavaa. Haastatteluissa tämä näkyi usein toteamuksena siitä, että sitralaiset ovat kysytyjä asiantuntijoita päätöksentekoon vaikuttamisesta.

Sitra toteuttaa yhteiskunnallista koulutusta säännöllisesti. Tämä huomio nousi

esiin erityisesti haastatteluissa: päätöksentekijöiden näkökulmat kestäväan talouspolitiikkaan vahvistuvat ja koulutus tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa suoraan päätöksentekijöihin. Koulutuksessa näkökulma vaikuttamiseen on pidempi ja kysymys on enemmän ”maaperän muokkaamisesta” kuin esimerkiksi suorasta vaikuttamisesta tietyssä teemassa. Kestävän talouspolitiikan koulutuksesta oli arvioinnin toteutushetkellä käynnistymässä uusi pidempijänteisempi arviointi. Aiemmissä arvioinneissa ja palautteissa esiin nostetut verkostohyödyt ja verkostoituminen muiden päätöksentekijöiden kanssa tukevat tätä kehitystä.

Kansainvälinen toiminta

Osana tietoon perustuvan päätöksenteon tukemista arvioinnissa tarkasteltiin Sitran kansainvälistä toimintaa sekä kansainvälisen vaikuttamisen näkökulmasta että yleisesti Sitran toiminnan osana. Kansainvälisellä toiminnalla on kytkös muun muassa edellä kuvattuun kokeilu- ja pilottitoimintaan.

Kaikki arvioinnissa haastatellut sitralaiset ja sidosryhmät kokivat kansainvälisen toiminnan tärkeäksi kaikessa Sitran tekemisessä. Vaikka Sitra toimii Suomen taloudellisen kasvun hyväksi, on nykyinen maailma niin keskinäisriippuvainen, että kaikki toiminta on jossain määrin kansainvälistä.

Arvioinnin haastatteluissa nostettiin esiin joitakin kansainvälistymistä koskevia yleisiä kehitystrendejä, kuten esimerkiksi suomalaisen median kiinnostus EU-asioihin, minkä nähtiin laskeneen, samaan aikaan kun EU:n vaikutus Suomen politiikkaan ja hallintoon sekä kansalaisten elämään on lisääntynyt. Sitran koettiin olevan yksi niistä harvoista toimijoista, joilla on käytännön edellytykset toimia myös EU-tasolla. Sitralla katsottiin olevan tärkeä rooli lähitulevaisuuden EU-tason kysymyksissä, mutta ei niinkään päivänpoliittisissa EU-kysymyksissä.

Sitran EU- ja kansainvälisen vaikuttamistyön lisäarvoa on analysoitu arvioinnin tausta-aineistossa. Viime vuosina Sitra on panostanut erityisesti EU:n päätöksentekoon ja aloitteisiin suuntautuvaan vaikuttamistyöhön. Aktiivista EU-vaikuttamista on tehty ennen kaikkea Reilu datatalous- ja Kestävyysratkaisut-teemoissa. Vuonna 2023 Sitrassa käynnistettiin myös EU-koulutusohjelma, joka keskittyy vahvistamaan suomalaisten päättäjien ja vaikuttajien valmiuksia. Vaikuttamistyö on ollut kahdensuuntaista: Sitra on pyrkinyt: 1) vaikuttamaan ja tuomaan omaa osaamistaan EU-aloitteisiin Suomen kannalta vaikuttavalla tavalla ja 2)

tekemään EU:ssa käytävää keskustelua ymmärrettäväksi ja tunnetuksi Suomessa (Sitra 2024 e). Toiminta EU-tasolla ja kansainvälisesti on myös Sitrassa koettu erittäin tärkeäksi. Sitran sisäisessä kyselyssä (Sitra 2023 h) 98 prosenttia henkilöstöstä kertoi kokevansa toiminnan erittäin tai melko tärkeänä. Hieman ristiriitaisesti Sitran EU-työ sai kuitenkin suhteellisen heikot arviot sidosryhmätutkimuksessa (Talous-tutkimus 2023), mikä voi osaltaan johtua Sitran EU-toiminnan vähäisestä tunnettuudesta.

Sitra on tunnistanut useita perusteita kansainvälisen toiminnan vahvistamiselle. Suomen on tärkeää pystyä vaikuttamaan EU:ssa tehtäviin päätöksiin, mikä edellyttää, että Suomessa on riittävä ymmärrystä siitä, mitä EU:ssa ja sen ulkopuolella tapahtuu. Lisäksi useat suuret yhteiskunnalliset haasteet ovat luonteeltaan globaaleja, jolloin on luonnollista, että ratkaisujakin niihin haetaan kansainvälisen yhteistyön kautta (Sitra 2024 e). Toiminnan kansainvälisen yhteistyön merkitystä on korostettu myös useissa talousvaliokunnan mietinnöissä (TaVM 25/2021; TaVM 38/2022; TaVM 2/2023). Mietinnöissä kehoitetaan Sitraa tarttumaan vahvemmin erityisesti EU-hankkeisiin, vaikuttamaan EU-sääntelyyn ja osallistumaan kansainvälisiin keskusteluihin tarjoamalla konkreettisia esimerkkejä muun muassa kokeilujen ja pilottihankkeiden kautta löytyvistä käytännöistä sekä nostamalla esiin esimerkiksi sääntely-ympäristöön liittyviä epäkohtia.

Kansainvälinen toiminta ja sen laajentaminen tunnistetankin Sitrassa ensisijaisesti mahdollisuutena, tiedostaen samalla sen resurssi-intensiivisyys ja irtautumisten haasteellisuus. Sitra on myös tunnistanut kehittämistarpeita Euroopan unioniin liittyvässä sidosryhmätyössä ja siihen liittyvässä osaamisessa (Sitra 2024 e).

Sitran aiempi asemoituminen kansainvälisessä toiminnassa

Haastattelujen mukaan Sitran kansainvälinen toiminta on kehittynyt merkittävästi arvioinnin tarkastelujaksolla. Tämä näkyi myös Kestävyysratkaisut-teeman loppuarvioinnissa (Hjelt et al. 2023).

Kestävyysratkaisut-teemassa tehty kansainvälinen työ on loppuarvioinnin perusteella ollut tarkoituksenmukaista ja toiminut luontevana jatkumona Sitran muulle toiminnalle. Kiertotalouden osalta on onnistuttu luomaan kansainvälinen maine ja toimintamalli Maailman kiertotalousfoorumi WCEF:n toteuttamiseksi, mutta seuraavaksi Sitran tulisi valita, mille muille alueille toimintaa kohdennetaan.

Sitran kansainvälinen toiminta on ollut tarpeellista esimerkiksi Suomen kilpailukyvyyn, kansainvälisten ratkaisujen etsimisen ja jakamisen sekä ongelmien globaalien luonteen vuoksi. Esimerkiksi Kestävyysratkaisut-teeman tavoitteet eivät alun perin ohjanneet tekemään kansainvälistä työtä, mutta teeman tavoitteita on sittemmin täsmennetty ja kansainvälisyyttä vahvistettu. Hyvät kansainväliset verkostot ja tutkimusyhteistyö ovat edellytys onnistuneelle selvitystyölle. Koko Sitran tasolla kansainvälistä työtä tehdään politiikkavaikuttamisen, tapahtumien, projektitoiminnan (EU-hankkeet) ja tutkimusyhteistyön kautta. Kestävyysratkaisut-teemassa kansainvälistyminen on tarkoittanut yhtäältä politiikkavaikuttamistyötä (EU-vaikuttaminen, WCEF) ja toisaalta erilaista teeman substanssiin liittyvää hankeyhteistyötä (Shift 1.5, PSLifestyle).

Sitralla on tunnistettu kyky tuoda yhteen kansainvälisiä korkean tason edustajia eri tilanteissa. Keskeistä siinä on ollut Sitran kyky tavoittaa ja luoda suhteita relevantteihin toimijoihin. Tässä Sitran voidaan katsoa paljolti onnistuneen, mutta sen kyky tavoittaa ja vakuuttaa kestävyysasioihin kielteisesti

tai empivästi suhtautuvia tahoja on arvioitu heikommaksi.

Sidosryhmille Sitran kansainvälinen työ on vielä pääosin tuntematonta, ja tunnettuuskin koskee usein vain jotain yksittäistä Sitran kansainvälistä hanketta. Samoin kansainvälisen työn tavoitteiden saavuttamisessa Sitra ei ole onnistunut yhtä hyvin kuin muiden tavoitteiden saavuttamisessa. Sitralaisten haastattelujen perusteella taustalla ovat olleet kansainvälisen työn korkea ambitiotaso, suunnitelmallisuuden puute, strategisen vision puuttuminen sekä resursien puute asetettuihin tavoitteisiin nähden. Vastaavasti esimerkkeinä kansainvälisessä työssä onnistumisesta ovat olleet muun muassa WCEF ja Sitran päästökauppaselvityksen tuominen Fit for 55-pakettiin sekä Kestävä arki -projektin kansainväliset hankkeet, muun muassa PSLifestyle ja Shift 1.5.

Haastattelujen yhteydessä pohdittiin myös, tulisiko EU-tason toiminta nähdä Sitran kansainvälisenä toimintana vai ”kotimaisena sisämarkkinatoimintana”. Valtaosa haastatelluista kuitenkin katsoi, että arvioitaessa Sitran asemoitumista, EU-tason toiminnan voidaan katsoa olevan osa sen kansainvälistä toimintaa.

Lisääntynyt kansainvälistyminen näkyy kilpailukyvyyn eettisessä ja kestävässä edistymisessä. Kiertotalouden teema-alueella tehtyjen toimenpiteiden katsottiin olleen tässä yksi merkittävä edistäjä. Haastatellut kokivat, että kyse on erityisesti henkilökohtaisista verkostoista. Esimerkiksi yliasiamies Kataisen toiminta toi uudentyypistä kansainvälistä ja EU-tason verkostoitumista osaksi Sitran toimintaa.

Sitran aktiivisempi rooli kansainvälisesti ja erityisesti EU-tason vaikuttamisessa näyttäytyy arviointihavaintojen mukaan tietoiselta valinnalta. Edellä mainitut teemat ovat keskeisiä ja sellaisia, joissa Sitralla on ajatusjohtajuutta. Kiertotalous on hyvä esimerkki aihealueesta, jossa Sitran EU-tason työ nähdään välttämättömäksi.

Ne sidosryhmät ja sitralaiset, jotka tarkastelivat Sitran asemoitumista arvioinnin

tarkastelujaksoa (2019–2023) pidemmällä ajanjaksolla totesivat, että aiemmin kansainvälisen toiminnan rooli on ollut Sitrassa epäselvempi ja siihen on liittynyt paljon pohdintaa siitä, tulisiko sitä ylipäättään olla, vai ei. Viimeisen viiden vuoden aikana kansainvälisen työn merkitys on kasvanut selvästi.

Yksi syy kansainvälisen toiminnan korostumiselle liittyy yllä kuvattuun relevanssiin. Useat Suomea koskevista haasteista ovat sellaisia, että niihin liittyvä päätöksenteko toteutetaan EU-tasolla. Toisaalta Sitran katsotaan tehneen pitkäjänteistä työtä useissa sen teemoissa, joissa on noussut esiin myös keskustelu EU-rahoitusmahdollisuuksien huomioimisesta.

Sitran sisäisissä haastatteluissa kehityksen laajuutta EU- ja kansainvälisissä asioissa kuvattiin ajoittain dramaattisena. Sitra näyttäytyy kiinnostavana toimijana ja kumppanina myös EU:n komissiolle. Sama viesti välittyi sidosryhmähaastatteluista.

Kriittisissä näkökulmissa korostuu se, että Sitran kansainvälisestä toiminnasta puuttuu selkeä näkemys kansainvälisen toiminnan tavoitteista. Kansainvälisen toiminnan nähdään joskus olevan liian kaukana Sitra-lain asettamista perustehtävistä Suomen taloudellisen suorituskyvyn edistämisessä.

Haastatteluissa Sitran kansainvälinen toiminta arvioitiin hyvästä kehityksestä huolimatta vielä melko pistemäiseksi tai ohueksi. Myös verkostoja EU:n keskeisiin elimiin ei ole rakennettu systemaattisesti.

Useat haastatelluista muistuttivat, että Sitran tulee teemoissaan pyrkiä tunnistamaan ja hyödyntämään kansainvälisiä hyviä käytäntöjä. Tämän tulisi olla toiminnan keskiössä uusia toimenpiteitä suunniteltaessa.

Kansainvälisen toiminnan asemoituminen tulevaisuudessa

Vaikka Sitran asema ja rooli kansainvälisessä toiminnassa ovat viime vuosina vahvistuneet, kumpikaan niistä ei ole vielä selkeä. Keskeistä tulevaisuudessa on oikeiden sidosryhmien tunnistaminen ja yhteistyö mahdollisten rahoittajaroolien tunnistamiseksi. Toisaalta Sitran osaamista tulee vahvistaa. Esimerkiksi EU:n päätöksentekojärjestelmän tuntemuksen tulisi olla nykyistä vahvempaa ja sen tulisi olla nykyistä useamman henkilön osaamisaluetta. Samoin EU-rahoituksen hallinnoijan rooli nähdään kiinnostavaksi mahdollisuudeksi Sitralle, mutta sen katsottiin haastatteluissa edellyttävän uudentyypistä osaamista ja kyvykkyyttä.

Haastatteluissa kyvykkyyksien vahvistamiseen kansainvälisessä toiminnassa suhtauduttiin ristiriitaisesti. Osa haastatelluista katsoi, että aihetta ei käytännössä voi johtaa keskitetysti, vaan toiminnan on kytkeydyttävä suoraan eri aihealueisiin. Toiset puolestaan näkivät tarvetta vähintään keskitetylle kyvykkyyksien kehittämiseksi ja sidosryhmäyhteistyön koordinaatiolle.

Sitralle annetun palautteen mukaan Sitran aiheet ovat sellaisia, joissa on mahdollista toimia vielä nykyistä aktiivisemmin EU-tasolla ja kansainvälisesti projektien tai muiden toimintojen kautta. EU-vaikuttamisen koettiin haastatteluissa konkretisoituvan aktiivisena verkostoitumisena keskeisten EU-virkamiesten suuntaan, pyöreän pöydän keskusteluina, vierailujen järjestämisenä tai minä tahansa sellaisena toimintana, joka sisältää aitoa kanssakäymistä kyseisten toimijoiden kanssa.

Osa haastatelluista korosti, että kansainvälisen toiminnan vahvistaminen ja kehittäminen edellyttää Sitran työyhteisön kansainvälistymistä nykyisestä sekä kansainvälisen viestinnän kehittämistä. Haastateltujen mukaan kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen korostaa niitä puutteita, joita Sitralle

on muun muassa osaamisen kehittämisen suhteen. Samoin EU-tason yhteistyön nähtiin näkyvän varsin vähän myös Sitran uudessa strategiassa.

Yhteenveto ja viestit Sitralle

Sitra on viime vuosina selvästi vahvistanut asemaansa kansainvälisessä toiminnassa, vaikka se ulospäin näyttäytyikin vielä osin jäsentymättömänä.

Haastattelujen perusteella vastaisuudessa Sitralle nähdään luonteva rooli:

- Suomen oman EU-politiikan valmistelun ja toteutuksen tukemisessa sen näkyväksi (tai ymmärrettäväksi) tekemisellä ja osaamisen kehittämisellä.
- EU-rahoituksen hallinnoinnin strategisessa hyödyntämisessä ja sitä kautta oman toimintansa vaikutusten skaalaamisessa.
- EU-tason hankkeiden toteuttajana ja edistäjänä, sekä kansainvälisenä asiantuntijana vahvoissa teemoissaan.

EU-tason yhteistyön puutteiksi nostettiin puolestaan teeman systemaattinen johtaminen, tähän liittyvien osaamisten ja kyvykkyyksien vahvistamistarve, sekä Sitran EU- ja kansainvälisen toiminnan profiilin nostaminen yleensä.

Irtautumismallin tarkoituksenmukaisuus

Seuraavassa tarkastellaan Sitran irtautumista hankkeista ja projekteista, erityisesti toiminnan jatkuvuuden ja pitkäjänteisen vaikuttavuuden näkökulmista. Tavoitteena on, että Sitran irtautumiset sujuvat hallitusti ja onnistuneesti, ja sitä kautta Sitran toiminnan vaikutukset saadaan skaalautumaan ja leviämään mahdollisimman tehokkaasti. Sujuva ja suunnitelmallinen projekteista irtautuminen onkin ollut jo Sitran edellisessä strategiassa yhtenä erityisenä tavoitteena.

Uuden strategian (2024) myötä myös Sitran toimintamallia ollaan muuttamassa merkittävästi, jolloin tulee täsmentää Sitran irtautumismalleja. Arvioinnissa onkin analysoitu aikaisempia kokemuksia Sitran irtautumisista ja koottu niitä koskevia oppeja uuden toimintamallin tueksi.

Tarkastelu pohjautuu aiempien arviointien (mm. Halme at al. 2019; Hjelt et al. 2023) havaintoihin irtautumisten onnistumisista, jonka lisäksi tarkastelussa on huomioitu Sitran strategisen asemoitumisen arvioinnin haastatteluaineistoja. Havainnollistavana esimerkkinä irtautumisesta kuvataan Gaia-X Suomi -projekti ja sen irtautumissuunnitelma liitteessä 3.

Tavoitteena sujuva irtautuminen

Hankkeista tai projekteista irtautuminen tarkoittaa, että Sitra pyrkii poistumaan tai ainakin merkittävästi vähentämään rooliaan niissä sen jälkeen, kun hankkeessa tavoitellun muutoksen katsotaan edistyvän riittävästi ilman Sitran panosta. Pyrkimyksenä on siis varmistaa, että tavoiteltu muutos jatkuu myös sen jälkeen, kun Sitra ei ole enää aktiivinen osa hanketta. Hanke saattaa siis jatkua ilman Sitraa, sulautua osaksi jotain muuta kokonaisuutta tai päättyä kokonaan. Usein kysymys on siitä, missä määrin Sitran hankekumppaneilla on halua ja edellytyksiä jatkaa toimintaa itsenäisesti. Sitralle irtautuminen on myös keino päättää jokin hanke tai interventio ja siten vapauttaa resursseja uusiin hankkeisiin.

Sitran toiminnalle on ominaista, että se pyrkii nostamaan ja edistämään muutoksia, jotka eivät vielä syystä tai toisesta kuulu muille toimijoille, tai joilla ei ole ollut mahdollisuutta edistää niitä. Hankkeen yhtenä tavoitteena onkin vakuuttaa kumppanit jatkamaan alkanutta toimintaa.

Hallittu irtautuminen hankkeista ja projekteista onkin jo pitkään ollut yksi Sitrassa tunnistetuista haasteista. Irtautumi-

sen haasteet saattavat johtua monestakin erisyistä. Esimerkiksi siitä, että a) Sitra on valinnut sellaisia aiheita ja ratkaisumalleja, joilla ei ylipäänsä ole riittäviä jatkoedellytyksiä, b) siitä, että aina ei hyvillenkään ratkaisuille löydy soveltuvaa vastuutahoa ja jatkaa, tai siitä, että c) Sitran kumppaneilla ei yksinkertaisesti ole resursseja tai valmiuksia jatkaa toimintaa ilman Sitraa.

Vuoden 2019 kokoavassa arvioinnissa (Halme et al. 2019) yksi kehittämissuosituksista kohdistui nimenomaan hallittuun irtautumiseen (Suositus 7: Sitran tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun, sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään).

Ennen nykyistä think-do-connect -toimintamalliaan (2019) Sitra tunnisti ja luokiteli erilaisia irtautumistapojaan niin sanotuksi exit-luokiksi, joita oli yhteensä viisi (Sitran exit-luokat v. 2017): 1) Poliittinen linjaus, 2) Siirto organisaatioon, 3) Uusi organisaatio, 4) Pilotista vakiintuneeksi toiminnaksi ja 5) Itseleviävä konsepti. Näiden irtautumistapojen ohella rinnakkaisena mahdollisuutena oli myös toiminnan sisäinen siirto ja jatkaminen Sitrassa.

Vuoden 2021 sisäisen tarkastelun perusteella selvästi tyypillisin tapa Sitralla irtautua hankkeistaan on ollut **toiminnan siirto toiseen organisaatioon** (N=18/65), jonka jälkeen toiseksi tyypillisin tapa on ollut toiminnan tuloksena syntynyt poliittinen linjaus (N=14/65) (Sitra 2021 a). Sitran sisäisissä pohdinnoissa irtautumismallien luokittelua on myöhemmin kritisoitu siitä, etteivät ne välttämättä tavoita Sitran pitkäjänteistä vaikuttavuusajattelua riittävästi (Sitra 2021 a).

Sitran sisäisessä keskustelussa on irtautumisesta aiemmin käytetty pääomasijoitustoiminnasta tuttua exit-termiä, jonka on kui-

tenkin katsottu ohjaavan ajattelua nopeaan kertaluonteiseen irtautumiseen ja pois Sitran tavoittelemasta pitkäjänteisestä ja systeemisestä vaikuttamisesta yhteiskuntaan. Hallittu ja sujuva irtautuminen hankkeista ja pitkäjänteinen vaikuttaminen tulisivatkin pikemminkin nähdä osina samaa prosessia.

(Sitra 2021 a)

Vuoden 2022 Sitran sisäinen irtautumistyöryhmä (osana Sitra Akatemiaa) ryhmitteli irtautumiseen liittyviä kehityskohteita seuraavasti (Sitra 2022 b):

- Irtautumisen suunnittelu ei ole systemaattista. Suunnittelu on vähäistä tai se tapahtuu liian myöhään.
- Projekteja ei paketoita tarkoituksenmukaisesti ja päätetä määräaikaan mennessä.
- Projektien oppien keräämistä tulisi kehittää.
- Vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin vastuita ja resursointia tulisi selkeyttää.

Yksi keskustelun aihe on liittynyt siihen, missä vaiheessa projektia tai muutosta Sitran tulisi ryhtyä irtautumistaan valmistelemaan. Lähtökohtaisesti on nähty, että irtautumista tulisi suunnitella hyvissä ajoin ja ehkä jo hankkeen valmistelusta lähtien. Tämän suuntaista suositeltiin myös vuoden 2019 kokoavassa arvioinnissa (Hjelt et al. 2023).

Sitran myöhemmän vaikuttavuusajattelun (Sitra Impact -kehittämistyö, 2021) mukaisesti irtautumisia ja niiden ajoittumisia tulisi suhteuttaa kulloiseenkin systeemisessä muutoksen aikajänteeseen, vaiheeseen ja luonteeseen. Mikäli tavoitteena on vauhdittaa esimerkiksi rakenteellista muutosta, saattaa olla perusteltua suunnitella hitaampi irtautuminen, kuin jos Sitran käynnistämää hanketoimintaa jatkaa suoraan jokin verkosto tai muu toimija. Systeemisen muutoksen on yleensä ajateltu käynnistyvän pikkuhiljaa Sitran hankkeiden käynnistyessä ja vahvistuvan ajan myötä. Saman ajattelun mukaisesti systeemisessä muutoksessa onnistumisen tulisi ohjata Sitran irtautumista projekteista, ei toisin päin.

Viimeaikaiset kokemukset

Kestävyysratkaisut-teeman arviointi korosti Sitran vaikutusten syntymistä määrätietoisen panostamisen kautta (Hjelt et al. 2023). Arvioinnin mukaan projektien aikajänteet ovat lyhyitä, mikä ei tue pitkän aikavälin vaikuttavuuden aikaansaamista ja systemistä muutosta, sillä suuret muutokset tapahtuvat yleensä verrattain hitaasti. Arviointi myös totesi, että hanketasolla Sitra usein tavoittelee nopeaa irtautumista, eikä kerää seurantatietoa vaikutuksista pidemmällä aikavälillä. Skaalautuvuutta haittaa myös Sitran hankesalkun hajanaisuus ja henkilöstön vaihtuvuus. Monesti Sitralta siirtyvän toiminnan juurruttaminen uuteen organisaatioon kestää pitkään ja sen tueksi tarvitaan usein ennakoitua enemmän resursseja. Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnissa vaikuttavuuden haasteeksi nostettiin Sitran 'poukkoilu' teemojen sisällä.

Myös Sitran sisäinen tarkastus nosti (Sitra 2024 d) esiin kriittisiä huomioita sidosryhmien puutteellisesta osallistamisesta ja sitouttamisesta, joilla parhaimmillaan mahdollistetaan Sitran hallittu irtautuminen projekteista. Sitran vahvuutena koetaan uusien avauksien ideointi ja toteuttaminen, ei niinkään toiminnan eteenpäin siirtäminen. Irtautumiseen liittyvät mahdolliset epäselvyydet nähdään myös merkittävänä taloudellisena riskitekijänä.

Yksi Sitran viimeaikaisista merkittävistä irtautumiskeskusteluista on koskenut Sitran v. 2017 perustamaa Maailman kiertotalousfoorumia (World Circular Economy Forum, WCEF), josta on kehittynyt globaalisti merkittävä kiertotalouden yhteistyöalusta. Sitran irtautumisen oikeaa ajankohtaa ja tapaa on tutkittu vuosien varrella useaan otteeseen.

Alun perin kertaluontoiseksi tarkoitettu tapahtuma jatkui projektina vuosille 2018–2021, ja sitä päätettiin jatkaa vuoden 2024 loppuun kunnianhimoisen irtautumi-

sen valmistelemiseksi (Sitra 2021 f). Tämän jälkeen asetettiin tavoitteeksi vaiheittainen exit, jossa ensin kumppanien panostukset kasvavat vuosina 2025–2027 ja vuodesta 2028 alkaen WCEF siirtyisi Sitran ulkopuolelle.

WCEF oli todettu menestyksekkääksi konseptiksi, jonka omistajuus haluttiin säilyttää Suomessa. Sitra oli saavuttanut vahvan ja tunnetun aseman aihepiirissä ja koska soveltuvaa jatkajaa ei ollut löydetty, oli luonteavaa, että Sitra jatkaa toimintaa alun perin suunniteltua pitempään. Uudeksi kotipesäksi WCEF:lle esitettiin kiertotalouden globaalia osaamiskeskusta, jossa Suomi ja Sitra näkyisivät edelleen vahvasti WCEF:n perustajina.

Opit irtautumisista

Oman haasteensa irtautumiseen tuo se, että Sitra nimenomaisesti pyrkii asemoitumaan hankkeissaan erityisesti sellaisiin läpileikkäaviin, laajoihin tai erityisiin sisältöihin ja kokonaisuuksiin, joissa sen kumppanit tai kukaan muukaan eivät entuudestaan toimi. Sitra pyrkii siis ottamaan vastuulleen aiheita, joita muut eivät edistä, mutta tavoitteenaan, että viimeistään hankkeiden päättyessä jotkut sen yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet niiden jatkamiseen, levittämiseen tai laajempaan soveltamiseen. Kyse ei siis ole vain Sitran koordinoimista kokeiluista tai muista hankkeista ja niiden onnistumisesta tai Sitran irtautumisesta, vaan nimenomaan kumppanien vakuuttamisesta, toimintamallien toimivuudesta ja toiminnan jatkamisen tarpeesta. **Irtautumista tulisi ajatella ensisijaisesti toiminnan (veto)vastuun siirtymisenä kumppaneille, pikemminkin kuin Sitran vetäytymisenä hankkeista.** Olennainen tekijä on tietenkin Sitran kumppanien resurssit ja laajemmin mahdollisuudet kyseisen toiminnan jatkamiseksi. Esimerkiksi kenen vastuulle kyseinen tehtävä asiallisesti kuuluisi julkisessa hallinnossa.

Haasteellisia vaikuttavat olevan erityisesti sellaiset aiheet, jotka ovat systeemisiä tai läpileikkaavia, ja joille ei automaattisesti löydy luontevaa hallinonala tai vastuutahoa. Vastaavasti **projekteista tai hankkeista, joille ei ole tunnistettavissa riittävää yhteiskunnallista tilausta ja selkeää ulkopuolista jatkajaa, tulisi pyrkiä ajoissa ja rohkeasti irtautumaan.** Käytäntö näyttää muutenkin osoittavan, että Sitran irtautumiset vaativat usein ennakoitua enemmän ja pidempään Sitran panostuksia. Tämä on tärkeä ottaa huomioon hankevalintapäätöksiä tehtäessä ja hankkeiden elinkaaren kustannuksia arvioitaessa.

Sitran pyrkimys irtautua hankkeesta voidaan helposti tulkita myös ilmaisuksi siitä, että kyseinen aihe ei enää ole Sitran näkökulmasta tärkeä ja siksi Sitra haluaa luopua sitoumuksistaan. Varsinkin silloin, kun Sitra on ollut näkyvästi hankkeen veturi, koordinaattori ja rahoittaja. Ilmoitus irtautumisesta saattaa laukaista ketjureaktion, jossa muutkin kumppanit päättävät vetäytyä hankkeesta, kun tarkoitus olisi juuri päinvastainen. **Viestinnässä on tärkeä painottaa, että Sitran (hallittu) irtautuminen hankkeesta ei tarkoita sen epäonnistumista, vaan nimenomaan onnistumista.**

Samalla tavoin kuin Sitran kokeiluissa tulisi heti alusta alkaen pohtia niiden skaalattavuutta, hankkeissa ja projekteissa tulisi jo alusta alkaen pohtia erilaisia vaihtoehtoja kenen vastuulla niiden jatkaminen on siinä vaiheessa, kun Sitra haluaa niistä vetäytyä. Nykyisen projektimallin mukaisesti tätä on jo tehty (esim. Gaia-X Suomi) ja sitä käytäntöä toivotaan kehitettävän yhä systemaattisemmaksi. Irtautumisiin liittyvät mahdollisuudet ja ratkaisut rakentuvat usein hitaasti projektien elinkaaren myötä, eikä irtautumisia siksi tulisi suunnitella yksittäisenä tapahtumana projektin loppuvaiheeseen.

Vaikuttavuuden johtaminen ja arviointi

Sitra pyrkii kaikella toiminnallaan saamaan aikaan muutosta ja kehitystä yhteiskunnassa. Sitran muutosvoimaisuudella tarkoitetaan juuri Sitran kykyä ymmärtää ja ajaa tällaista muutosta (transformaatiota). Kysymys on usein monimutkaisesta systeemisestä muutoksesta, jossa Sitra on yhtenä toimijana muiden joukossa. Yleensä Sitra edistää muutosta niin sanotusti varsinaisen järjestelmän ulkopuolelta, eli pyrkii aikaansaamaan muutosta ilman, että on itse muutoksesta hallinnollisessa toimeenpano- tai valvontavastuussa. Siksi on keskeistä, että Sitralle on hankkeissaan kumppaneinaan ne, joita muutokset koskevat ja jotka muutoksen toimeenpanosta jatkossa vastaavat – sikäli kun sellaisia toimijoita on ennalta tunnistettavissa.

Toiminnassaan Sitra tavoittelee relevanssia, tehokkuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yhteiskunnallisen muutoksen prosessit ovat yleensä hitaita ja monimutkaisia, minkä vuoksi myös Sitran toiminnan vaikuttavuus syntyy usein hitaasti ja voi olla vaikeasti tunnistettavissa tai todennettavissa.

Sitran vaikuttavuustavoitteet kytkeytyvät suoraan Sitran strategiassa määriteltyyn missioon ja visioon ja niillä ohjataan koko Sitran toimintaa. Vaikuttavuustavoitteet myös päivittyvät kunkin strategian myötä. Toiminnan suuntaamisen ja johtamisen näkökulmasta on olennaista, millä tavoin Sitrassa ymmärretään yhteiskunnallisen muutoksen tapahtuvan ja kuinka Sitra tulkitsee oman roolinsa muutoksen edistämiseksi. Näiden muutosprosessien tarkastelu ja tulkinta tiivistyy Sitran kulloiseenkin vaikuttavuusmallista johdettuun tavoitemalliin, jonka avulla toimintaa seurataan, arvioidaan, suunnataan ja johdetaan vaikuttavuuden näkökulmasta.

Arviointitoiminta ja sen kehitys

Siträn arviointitoiminnalla on pitkät perinteet ja toimintaa on säännöllisesti kehitetty ja päivitetty vastaamaan oman toiminnan muuttuvia tarpeita, Siträn toimintamalleja ja viimeisintä ymmärrystä arviointikäytännöistä. Vuonna 2016 arvioinnin ohjeistuksia päivitettiin, mikä sisälsi muun muassa uuden lähestymistavan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin. Samalla vaikuttavuusarvioinnista tuli systemaattisempaa ja riippumattomampaa. Tätä ennen Siträn arviointien pääpaino oli ollut ohjelma- ja projektiarvioinneissa.

Viimeisin laaja-alaisempi päivitys tehtiin syksyllä 2021, jolloin huomioitiin muun muassa vuoden 2019 OECD/DAC:n tekemät uudistukset vaikuttavuusarvioinnin yleisiin kriteereihin ja määritelmiin, koronapandemian vaikutuksesta syntynyt tarve reaaliaikaisempaan arviointikäytäntöön, sekä Siträn vuosina 2016 – 2019 teettämien ulkoisten arviointien suositukset. Lisäksi vuoden 2021 arvioinnin lähestymistavan päivityksessä huomioitiin tarve kehittää Siträn arviointia metodisesti muutosvoimaisemmaksi, mukaan lukien ennakoitimenetelmien monipuolisempi käyttö arvioinneissa. Myös eduskunnan talousvaliokunta oli (TaVM 32/2020) korostanut, että Siträn toiminnan avoin, säännöllinen ja riippumaton arviointi muodostaa perustan koko rahaston olemassaololle.

Arviointitoiminnan uudistusten osana Sitra alkoi jalkauttaa uutta vaikuttavuusmallia, niin sanotun Sitra Impact -tuen avulla (Sitra 2021 c). Taustalla oli havainto, että Siträn arviointikäytännöt olivat hajanaisia eivätkä ne riittävästi tukeneet koko Siträtason raportointia. Tavoitteena oli kehittää Siträn kykyä ja osaamista yhteiskunnallisen muutoksen ajurina, varmistaa entistä kattavampi ja tehokkaampi arviointitiedon hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa sekä muutenkin kytkeä vaikuttavuusajattelu läheisemmin Siträn projektinhallintaan ja

tietojärjestelmiin. Tämä on hyvin linjassa niin sanotun arvioinnin uuden lähestymistavan kanssa, jossa arvioinnin rooli nähdään tiiviimmin strategisen johtamisen ja ennakoinnin kehittämisen tukena (Sitra 2021 f.).

Sitra on vahvasti strategiaohjautuva organisaatio, jossa vaikuttavuustavoitteet jalkautuvat suoraan strategiasta, ja vaikuttavuusajattelu täsmentää strategian muotoutumista. Hallinnollisesti arviointi oli tämän arvioinnin tarkastelujaksolla organisoitu osaksi strategia- ja ennakoitintoimintaa, jossa Siträn arviointitiimi suunnittelee ja koordinoi koko organisaatitason arvioinnit. Projekteissa on kuitenkin mahdollista toteuttaa itsenäisesti omia arviointeja ja selvityksiä. Arviointia toteutetaan Siträn kulloinkin voimassa olevan arviointisuunnitelman puitteissa, joka pitää sisällään määrärajojen teetetävät ulkoiset arvioinnit Siträn toiminnasta. Systemaattisen arviointityön tavoitteena on varmistaa toiminnan arvioitavuus, pitäen sisällään muun muassa Siträn yleisen vaikuttavuusmallin, riittävän arviointiosaimisen ja resursoinnin varmistamisen sekä näihin liittyen kriteeristöjen, aineistojen ja prosessien varmistamisen.

Opit ja kehittämisehdotukset

Sitra on arvioinnin menetelmien ja käytäntöjen aktiivinen kehittäjä ja monessa mielessä edelläkävijä. Siträn arvioinnin periaatteet nojaavat kansainvälisesti sovittuihin hyviin arviointiperiaatteisiin ja käytäntöihin, huomioiden kuitenkin toiminnan erityispiirteet, kuten vahvan tulevaisuusorientaation, systemisen muutoksen tavoittelun ja kokeilutoiminnan erityisen luonteen. Arviointitoiminta on myös systemaattisesti organisoitu ja melko hyvin resursoitu. Nämä seikat ovat tärkeitä, sillä Siträn toimintaan ja sen vaikuttavuuteen kohdistuu runsaasti odotuksia.

Sitra on panostanut jo pitkään pystyäkseen paremmin ymmärtämään yhteiskunnallisia muutosprosesseja ja seuraamaan

oman toimintansa lisäarvoa ja vaikutuksia. Vuoden 2021 arviointiuudistuksessa huomiointiin laajasti Sitran teettämien arviointien opit ja suositukset, sekä muut ajankohtaiset muutostarpeet. Uusi, kokoava vaikuttavuusmalli ja kattava arvioinnin suunnittelu ja koordinaatio ovat vahvistaneet erillisten arviointien tulosten ja oppien kokoamista ja parempaa hyödyntämistä koko organisaation kehittämiseen.

Uudistusten myötä Sitrassa on kiinnitetty aiempaa enemmän huomioita teemojen ja projektien arvioitavuuteen – projektiokohtaisen muutosteorioiden auki kirjoittamiseen, tavoitteiden selkeyttämiseen ja täsmentämiseen, muutoksen ja vaikutuksen mitattavuuteen ja arvioinnissa tarvittavan tiedon keräämiseen. Tämä on ollut erityisen tärkeää, kun tavoitteena on systeemisten muutovaikutusten mittaaminen.

Kehittävän ja ennakoivan arvioinnin mukainen sitralaisten osallistaminen ja yhteiskehittäminen sekä yleisemmin arvioinnin näkökulman jalkauttaminen teemoihin ja projekteihin on myös vahvistanut arviointikulttuuria ja osaamista. Samalla vaikuttavuusajattelu ja vaikutusten ennakointi on juurtunut tiiviimmin osaksi kaikkea toiminnan suunnittelua. Vaikuttavuustavoitteiden täsmentämiseen liittyi myös maturiteettiin perustuvan irtautumismallin kehittäminen ja irtautumissuunnitelmien täsmentäminen projekteissa.

Kehitettävää on kuitenkin edelleen. Sitran projektiportfolion hallintaa ja tavoiteasetantaa on kommentoinut myös Sitran sisäinen tarkastus, jonka mukaan nykyistä enemmän huomiota tulisi kiinnittää projektiportfoliotason tavoitteenasetantaan, vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin. Näitä koskevat vastuut tulisi määrittellä nykyistä selkeämmin.

Sitralla on useita läpileikkaavia vaikuttavuustavoitteita, joiden mittaaminen ja tietoon perustuva seuranta on usein vaikeaa, ja joiden kytkentä toiminnan ohjaukseen ja päätöksentekoon on siksi hankalaa. Hyvän ja

riittävän seurantatiedon kerääminen koetaan haastavaksi.

Sitran käyttämä vaikuttavuusmalli on rakennettu yleisestä muutosteoriamaallista (Theory-of-change) tiivistetyn IOOI-mallin ympärille, joka on sinänsä toimiva operatiivisen johtamisen työkalu, mutta ei varsinaisen vaikuttavuusarvioinnin viitekehys. Yksinkertaistetussa mallissa vaikuttavuuden tarkastelusta on rajattu pois toiminnan kohdentamiseen ja asemointiin liittyvät kysymykset. Sitran tapauksessa se on tarkoitettu, että mallin avulla on voitu tarkastella toiminnan tehokkuutta, tuloksia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta ei juurikaan toiminnan oikeaa kohdentumista, relevanssia tai täydentävyyttä, jotka ovat strategiaa ydinkysymyksiä Sitralle.

Toinen haaste liittyy Sitran muutosvoimaisuuden seurantaan ja mittaamiseen. Vuoden 2019 kokoavassa arvioinnissa (Halme et al. 2019) ja siinä hyödynnetyissä temaattisissa arvioinneissa esitettiin erilaisia tarkastelumalleja Sitran yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle. Tällaisia olivat muun muassa yhteiskunnallisen muutoksen monitasomalli (Geels, 2002) sekä erilaiset systeemidynaamiset mallit (ks. esimerkiksi Halme et al. 2017). Tätä työtä on syytä jatkaa, sikäli kun Sitra jatkossa painottaa muutosvoimaisuutta (transformaatiota) toiminnassaan.

Vuoden 2024 strategia- ja toimintamalliuudistuksen myötä päivittyi Sitran vaikuttavuusmalli. Vaikutuslogiikka rakentuu edelleen muutosteoriaan ja IOOI-malliin, mutta tavoitemallia tullaan muuttamaan niin, että seurannassa kiinnitetään huomiota lyhyemmän aikavälin tuloksiin, sillä uusi toimintamalli korostaa vahvemmin vaikutustyön tekemistä eri aikajäniteillä. Olennaisimmat muut erot liittyvät uuden strategian mukaisiin sisältöpainotuksiin ja uusiin vaikuttavuustavoitteisiin (ennakointi, innovaatiotoiminta), sekä näitä tukevaan uuteen toimintamalliin. Uudessa strategiassa vaikuttavuustavoitteita on myös aiempaa vähemmän, vain kaksi. Vastaavasti uusi toimintamalli edellyttää seuranta- ja vaikut-

tavuusmallilta aiempaa suurempaa painotusta vaikutusten ennakointiin sekä kokeilujen sisältämien riskien huomioimiseen.

Jatkossa Sitran vaikuttavuusmallia on yksinkertaistettu ja se on rakennettu selkeämmin vaiheittaisen päätöksenteon tueksi. Huomio kiinnittyy nopeiden lähtöjen ja kokeilujen valintakriteereihin (ex ante

-arviointi), sekä näiden skaalattavuuteen ja vaikutusten varmistamiseen seuraavassa vaiheessa. Sitran ennakointi- ja arviointitiedoille se tarkoittaa tarvetta tuottaa aiempaan nopeammin erilaista analyysi- ja arviointitietoa valintapäätösten tueksi. Siksi myös seurantatiedon systemaattinen kehittäminen on tarpeen.

5 Johtopäätökset ja suositukset

Tätä arviointia laadittaessa Sitran edellisestä kokoavasta arvioinnista on kulunut viisi vuotta. Sinä aikana Sitra on kehittänyt toimintaansa pääosin aiemman arvioinnin suositusten mukaisesti. Samanaikaisesti Sitran toimintaympäristö ja tarpeet Sitran toimenpiteille ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi. Vastatakseen paremmin muuttuneisiin tarpeisiin, Sitra käynnisti strategian ja toimintamallin uudistamisen vuonna 2023. Strategisen asemoinnin arviointi on toiminut strategiatyön tukena ja tarkastellut Sitran asemoitumista, roolia ja lisäarvoa sekä yleisesti että erityisesti suhteessa Sitran keskeisiin sidosryhmiin ja kumppaneihin, sekä näiden edistämisiin sisältöihin ja toimintamalleihin. Seuraaviin alalukuihin on tiivistetty tämän arvioinnin keskeiset viestit – johtopäätökset ja opit päättyneen tarkastelujakson toiminnasta, sekä niiden perusteella Sitralle laaditut kehittämissuosituksat jatkoa ajatellen.

Arvioinnin johtopäätökset

Asemoituminen tapahtunut temaattisten sisältöjen kautta

Sitra on ollut taitava nostamaan esiin ja jäsentämään Suomen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta tärkeitä teemoja. Sitran valitsemat teemat ja niiden sisällöt on koettu tärkeinä. Sitra onkin ensi sijassa asemoitunut asiantuntijaorganisaationa, joka edistää yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita. Sitran toivotaan jatkossakin asemoituvan enemmän tulevaisuuden isoihin kysymyksiin kuin nykyhetkeen.

Sitran rooli riippumattomana toimijana on vahvistunut vuoden 2020 lakiuudistuksen

jälkeen ja riippumattomuus on yksi Sitran erityisistä vahvuuksista, jota myös arvostetaan. Varsinkin Sitran taloudellinen riippumattomuus ja mahdollisuus panostaa tulevaisuuden vaihtoehtojen selvittämiseen on noussut aiempaa tärkeämmäksi – ehkä osittain siksi, että monilla Sitran kumppaneilla ei juuri nyt ole mahdollisuuksia panostaa näihin.

Sitran lisäarvona nähdään ennen kaikkea sen kyky tuoda yhteen laajasti eri hallinnonalojen ja yhteiskunnan toimijoita. Lisäksi Sitran tuottamaa tietoa pidetään laadukkaana ja hyödyllisenä. Hieman kritiikkiä Sitraan kohdistuu siitä, että Sitra ei ole riittävän selkeästi profiloitunut ja siksi siitä on vaikea saada kokonaiskuva.

Sitra mielletään yhteistyökykyisenä ja kumppaneitaan arvostavana toimijana, mutta ajoittain Sitra koetaan liiankin määrätietoisesti ajavan omia näkemyksiään ja ratkaisuehdotuksiaan sidosryhmille, sen sijaan että se haluaisi aidosti osallistaa kumppaneitaan ja rakentaa yhteisiä ratkaisuja.

Sitran tarvitaan edelleen, mutta uudistuminen on tarpeen

Tarve yhteiskunnan riippumattomalle ja näkemykselliselle kehittäjäorganisaatiolle ei ole poistunut. Suomalainen yhteiskunta elää suurta murrosvaihetta, jossa se käy läpi monia vaikeita rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia. Vaikka uudistusten suunnittelu ja toteutus eivät olekaan Sitran vastuulla, Sitralle on tärkeä asiantuntijarooli tulevaisuusvaihtoehtojen kartoittajana ja soveltuvien ratkaisumallien kehittäjänä. Tarvetta Sitran kaltaiselle organisaatiolle on ehkä enemmän kuin aiemmin. Kysymys onkin lähinnä siitä, millaisissa asioissa ja millä tavoin Sitra toteuttaa tehtävänsä parhaiten,

sekä mihin haasteisiin se päättää tarttua ja miten, jotta se saa parhaan mahdollisen hyödyn irti erityisestä asemastaan ja voimavaroistaan.

Sitra on tulevaisuusorganisaatio, joka on pyrkinyt lähtökohtaisesti tarkastelemaan tulevia kehityskuluja ja niihin varautumista. Viimeaikaiset merkittävät muutokset, erityisesti koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota, ovat kuitenkin muuttaneet odotuksia Sitran suhteen. Varsinkin sitralaiset itse katsovat, että Sitran tulisi pystyä tekemään enemmän ja reagoimaan nopeammin myös akuutteihin kriiseihin. Taustalla on osaltaan ollut kehitys, jossa Sitran on koettu organisaationa jäykistyneen ja hidastuneen viime vuosien hallinnollisten ja organisatoristen muutosten myötä. Uhkana on ollut lisääntyvä virastomaisuus, joka ei istu dynaamiselle asiantuntijaorganisaatiolle.

Uusi strategia ja toimintamalli

Sitran vuosina 2023-2024 käynnissä ollut strategiatyö on pyrkinyt vastaamaan tunnistettuihin kehittämishaasteisiin. Uudistamisen tarve on ollut selkeä. Strategiatyö ja siinä esitetyt tavoitteet on otettu positiivisesti vastaan sekä talon sisällä että Sitran keskeisissä sidosryhmissä.

Strategiatyössä on tartuttu keskeisiin tässä ja aiemmissa arvioinneissa ja selvityksissä tunnistettuihin haasteisiin, kuten Sitran strategisen suunnan ja asemoinnin kirkastamiseen sekä sisäisen (ja ulkoisen) ketteryyden parantamiseen. Keinoina näihin haasteisiin vastaamisessa ovat muun muassa toimintamallin uudistaminen, rahoitustoiminnan vahvistaminen, sekä tulosten skaalattavuuden ja laajan vaikuttavuuden tavoittelemine.

Samalla on hyvä huomioida Sitran asemasta ja tehtävästä johtuvat ominais-

piirteet, kuten Sitran perustehtävän ja kohderyhmien laajuus, Sitran asema hallinnonalojen ja budjettiohjauksen ulkopuolisena toimijana, laajojen ja monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen ja viestimisen vaikeus ylipäänsä, yhteiskunnallisten uudistusten ajamisen vaikeus – ottamatta kantaa valintojen varsinaisiin arvosäilytöihin –, asiantuntijaorganisaatioille tyypilliset johtamisen haasteet, sekä kokeilutoimintaan luontaisesti kuuluvat ”epäonnistumisen” riskit.

Sitralta odotetaan selkeää näkemystä ja johdonmukaista linjaa

Sidosryhmien mukaan Sitran yleinen asema – toiminnan näkyvyys ja merkityksellisyys – on viime vuosina hieman heikentynyt. Myös Sitran riippumattomuutta haastetaan lisääntyvässä määrin.

Sitran uskottavuus, asema ja lisäarvo ovat pääosin rakentuneet sen substanssien kautta. Uuden strategian painotus kyvykkyyksiin ei ole ristiriidassa tämän kanssa, mutta on tärkeää, että jatkossakin Sitralta on vahvoja osaamiskärkiä, joiden ympärille voi rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä kumppaneiden kanssa.

Sitran asemoituminen rahoittajana ei kuitenkaan ole selkeä. Hankerahoitusvoilyymi on suhteellisen pieni ja jakautuu useisiin pieniin hankkeisiin. Sitran lisäarvo rahoittajana perustuu sen kykyyn koota yhteen toimijoita ja mobilisoida resursseja yhteiseen tavoitteeseen. Viime vuosina kumppanien rahoitusosuus on vähentynyt.

Hankerahoituksen mahdollinen kasvataminen (ja EU-rahoituksen hyödyntäminen) tullee lisäämään Sitran houkuttelevuutta ja kykyä sitouttaa yhteistyökumppaneita.

Jatkossa Sitran tulisi keskittyä nykyistä enemmän yhteiskunnallisesti merkittäviin, muutosvoimaisiin (transformatiivisiin) avauksiin. Haasteiden tulisi merkittävyydeseensä olla mittakaavassa Sitran kansalliseen tehtävään. Myös Sitran tavoitteita eri teemoissa tulisi asettaa ja viestiä selkeämmin.

Perustehtävänsä mukaisesti Sitran on hyödyllistä viestinnässään kirkastaa, mitkä ovat sen toiminnan vaikutukset myös taloudelliseen kasvuun, tasapainoon ja kilpailukykyyn.

Dynaamisuutta ja pitkäjänteisyyttä

Sitran koetaan jäykistyneen organisaationa. Pelkona kasvava virastomaisuus. Taustalla ovat osaltaan hallinnolliset ja organisatoriset uudistukset sekä teemojen ja projektien hyvin itsenäinen toiminta. Teemojen sisällä toimenpiteet ovat eriytyneet ja synergioita on vähän. Kannusteet yhteisen edun ajamiselle puuttuvat.

Viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset eivät olennaisesti ole vaikuttaneet Sitran suuntaan. Sitralla tulisi olla kykyä reagoida nopeammin ja voimakkaammin, myös akuutteihin muutoksiin.

Yhteiskunnan akuuttien haasteiden keskellä Sitran rooli pitkäjänteisenä tulevaisuusorganisaationa on korostunut. Sitran odotetaan ajavan nykyistä enemmän juuri muutosvoimaisuutta (transformatiivista muutosta) eli kykyä edistää yhteiskunnan ja sen järjestelmien perustavanlaatuisia uudistumista (rakenteet, toimintatavat, jne.).

Muutosvoimaisuuden vahvistamisen ei tule tarkoittaa toiminnan lyhytjänteisyyttä.

Sitrassa on vahvaa ennakoitiosaamista ja Sitran strategiset valinnat pohjautuvat

vahvasti Sitran ennakoitityöhön. Ennakointia ei kuitenkaan riittävästi hyödynnetä Sitran omassa projektitoiminnassa. Toimintamalli ennakoinnista projektiksi ei ole systemaattinen.

Vaikutukset ja menestys sidosryhmien kautta

Yhteiskunnallisen muutoksen aikajänne on usein pitkä. Sitran perustavimmat muutosvaikutukset ovat yleensä syntyneet pitkissä panostusjaksoissa.

Sitra ei ole aktiivisesti käyttänyt kaikkia mahdollisuuksiaan tulostensa ja vaikutustensa skaalaamiseen. Hankintoja ja rahoitusta voisi hyödyntää strategisemmin. Ulkopuolista rahoitusta ja resursseja tulisi mobilisoida aktiivisemmin. Irtautuminen projekteista on edelleen haasteellista.

Sitran tulisi asemoitua selkeämmin transformatiivisten yhteiskunnallisten innovaatioiden ja ekosysteemien aktiiviseksi ”siemenrahoittajaksi”. Sitralta kuitenkin puuttuu tällä hetkellä siihen liittyvää rahoitusosaamista.

Kehittämissuosituks

Sitran strategisen asemoinnin arviointi on toteutettu kehittävän arvioinnin luonteen mukaisesti Sitran oman strategiatyön rinnalla ja arvioinnin havaintoja ja suosituksia on käsitelty ja huomioitu strategiatyön eri vaiheissa. Seuraavaksi on listattu arvioinnin johtopäätösten perusteella laaditut Sitralle kohdennetut kehittämissuosituks.

SUOSITUS 1. Yhteiskunnallisen relevanssin vahvistaminen

Sitrان tulee keskittyä yhteiskunnallisesti merkittäviin, transformatiivisiin avauksiin ja innovaatioihin. Haasteiden tulee merkittävydessään olla mittakaavassa Sitrان kansalliseen tehtävään. Asemoinnissa ja viestinnässä tulee kirkastaa, mitkä ovat Sitrان toiminnan vaikutukset myös taloudelliseen kasvuun, tasapainoon ja kilpailukykyyn.

SUOSITUS 2. Täydentävyyden ja koherenssin varmistaminen

Sitrان tulee olla toiminnoissaan dynaaminen ja ketterä, mutta tavoitteissaan määrätietoinen ja kumppanina pitkäjänteinen. Sitrان tulee tulkita omaa onnistumistaan laajemmin mahdollistajana sekä kumppaniensa menestyksen kautta.

SUOSITUS 3. Lisäarvon varmistaminen

Sitralla tulee jatkossakin olla vahvoja osaamiskärkiä, joiden ympärille voidaan rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä kumppanien kanssa. Tavoitteiden tulee olla täsmällisiä, jotta ne ovat selkeitä kumppaneille ja sidosryhmille. Sitrان roolia rahoittajana tulee vahvistaa ja selkeyttää. Tämä edellyttää järjestelmällistä kumppanuuksien hallintaa, selkeämpää ja läpinäkyvää viestintää Sitrان roolista rahoittajana, sekä rahoitusosaamisen vahvistamista Sitrassa.

SUOSITUS 4. Kokeilutoiminnan vahvistaminen

Kokeilutoimintaa tulee koota nykyistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, joilla selkeämmin tavoitellaan systemistä ja transformatiivista muutosta. Sitrان kokeilujen ja pilottien roolit ja tavoitteet osana Sitrان toimintaa tulee määritellä selkeämmin. Kokeilujen ja pilottien rahoitusta, kohderyhmiä, tuloksia ja kokeilujen oppeja tulee seurata ja raportoida systemaattisemmin.

SUOSITUS 5. Päätöksenteon tukeminen kotimaassa ja kansainvälisesti

Pitkäjänteinen yhteistyön rakentaminen, sidosryhmien luottamus ja Sitrان vahvat asiasisällöt ovat vastaisuudessaakin keskeisiä päätöksenteon tukemisessa. EU-tason vaikuttamista on mahdollista edelleen vahvistaa ja Sitrان kansainväliselle toiminnalle tuleekin asettaa selkeät strategiset tavoitteet.

SUOSITUS 6. Skaalaaminen ja laajemmat hyödyt

Skaalattavuus ja laajempi hyödynnettävyys tulee sisällyttää hankkeiden valintakriteereihin. Sitrان hankintoja ja rahoitusta tulee hyödyntää monipuolisemmin ja strategisemmin skaalauksen tukena. Erityisesti ulkopuolista rahoitusta ja resursseja tulee mobilisoida nykyistä aktiivisemmin.

SUOSITUS 7. Vaikuttavuusmallin ja seurannan päivittäminen

Uuden toimintamallin myötä Sitrان vaikuttavuusmallia ja toiminnan seuranta tulee päivittää. Jatkossa on tärkeä systemaattisesti huomioida toiminnan kohdentumiseen, relevanssiin ja koherenssiin liittyvät kysymykset, sekä erityisesti nopeiden kokeilujen ja skaalattavuuden ex ante -arvioitavuus. Myös vuoden 2019 kokoavan arvioinnin suositusten toimeenpanoa on syytä jatkaa niiltä osin kuin ne ovat edelleen relevantteja.

SUOSITUS 8. Strategiaudistusten läpiviennin varmistaminen

Uusi strategia ja toimintamallin uudistus ovat merkittäviä sekä sitralaisille että Sitrان yhteistyökumppaneille. Muutoksen tehokkaaseen ja hallittuun läpiviemiseen tulee kiinnittää huomiota. Uudistuksen toteutumisesta, saavutetuista hyödyistä ja mahdollisista täsmennystarpeista tulee tehdä väliarvio 2–3 vuoden kuluttua.

6 Asemoituminen tulevalla strategiakaudella

Arvioinnin yhtenä tehtävänä oli peilata Sitran toiminnasta vuosina 2019–2023 tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä Sitran uuden strategian painotuksiin. Lisäksi arvioinnissa pohdittiin Sitran erilaisia asemoitumismahdollisuuksia erityisesti ennakoititoiminnassa ja innovaatiotoiminnassa. Tarkoituksena oli selventää sitä, missä Sitraa erityisesti tarvitaan ja miten Sitran toiminnasta syntyisi mahdollisimman suuri lisäarvo. Tulevaisuuden vaihtoehdot muotoiltiin skenaarioiksi, joita täsmennettiin työpajoissa yhdessä sitralaisten ja Sitran sidosryhmien kanssa.

Tietolaatikko 3. Näkemyksiä teemoista tai tavoitteista, joita Sitran toivotaan edistävän

Arvioinnin yhteydessä analysoitiin Sitran sidosryhmätutkimuksen (toteutettu loppuvuodesta 2023) (Taloustutkimus 2023) ja Sitran sisäisen kyselyn (toteutettu helmikuussa 2024) (Taloustutkimus 2024) avovastauksia, joissa kysyttiin näkemyksiä asioista ja ilmiöistä (sidosryhmät) tai vaikuttavuusalueista/-tavoitteista (sitralaiset), joihin Sitran tulisi tarttua. Suuri osa vastauksista oli kuitenkin luonteeltaan yleisiä, eikä konkreettisia aiheita tai teemoja mainittu.

Analysoituja yksittäisiä vastauksia oli sidosryhmätutkimuksessa 631 kpl ja Sitran sisäisessä strategiakyse-lyssä 81 kpl. Sidosryhmien vastauksista 179 kpl oli hallinnon edustajilta, 124 kpl kolmannen sektorin edusta- jilta, 117 kpl yritysten edustajilta ja 94 tutkimuksen edustajilta. Muut-ryhmään kuuluvien vastauksia oli 117 kpl.

Analyysi toteutettiin tekoälyavusteisesti Chat GPT:n avulla siten, että tekoäly tunnisti aineistossa esiin nou- sevia aiheita ja laati ehdotuksen luokittelusta. Luokittelu käytiin läpi ja tarkistettiin manuaalisesti ja laadittiin päivitetty luokittelukategoriat. Tämän jälkeen tekoäly analysoi vastausmäärät jokaisessa kategoriassa sidos- ryhmittäin. Tulokset tarkistettiin manuaalisesti otoksena ja tehtiin sen pohjalta korjauksia luokituksiin.

Sitran edustajien vastauksissa selvästi eniten mainintoja liittyi **tekoälyyn, digitalisaatioon ja teknologiaan** (45 vastausta). Toiseksi eniten vastauksia liittyi laajasti ottaen **sosiaalisiin innovaatioihin ja/tai vaikutuksiin** käsitteleviin teemoihin (22 vastausta). Muilta osin vastaukset jakautuivat tasaisesti lukuisiin eri kategorioihin (esim. demokratia, polarisaatio, koulutus, nuoret, ilmastonmuutos, jne.).

Sidosryhmien vastauksissa selvästi yleisin kategoria oli **demokratia** ja siihen liittyvät kysymykset (115 vas- tausta). Toiseksi eniten vastauksia liittyi **tekoäly, digitalisaatio ja teknologia** -kategoriaan (60 vastausta). Seuraavaksi yleisimmät kategoriat analyysin perusteella olivat ilmastonmuutos (52 vastausta) sekä yhteis- kunnan polarisaatioon sekä koulutukseen ja työelämään liittyvät vastaukset (yhteensä 50 vastausta).

Kaiken kaikkiaan analyysi osoittaa, että **vastaukset jakautuvat hyvin moneen eri kategoriaan**. Sitraan koh- distuu toisin sanoen hyvin paljon erilaisia odotuksia eri kysymyksissä. Sidosryhmät ja Sitra painottavat jonkin verran eri asioita kyselyvastauksissaan. Tekoäly, digitalisaatio ja teknologia korostuivat kuitenkin molempien vastauksissa.

On huomioitava, että kyselyihin ovat vastanneet Sitran asiantuntijat ja sidosryhmät, jotka todennäköisesti painottavat Sitran tämän hetken toiminnan kannalta relevantteihin teemoihin. Tämä vaikuttaa mitä ilmeisim- min myös vastausten sisällöllisiin painotuksiin (esim. demokratia-teeman korostuminen vastauksissa).

Asemoituminen ja rooli innovaatiotoiminnassa

Aiheen relevanssi

Innovaatiotoiminta ja erityisesti yhteiskunnalliset innovaatiot ovat keskeisessä roolissa Sitran uudessa strategiassa. Yleisesti ottaen Sitran rooli ja painotus nähdään perusteltuna sekä Sitran sisällä että sidosryhmien keskuudessa.

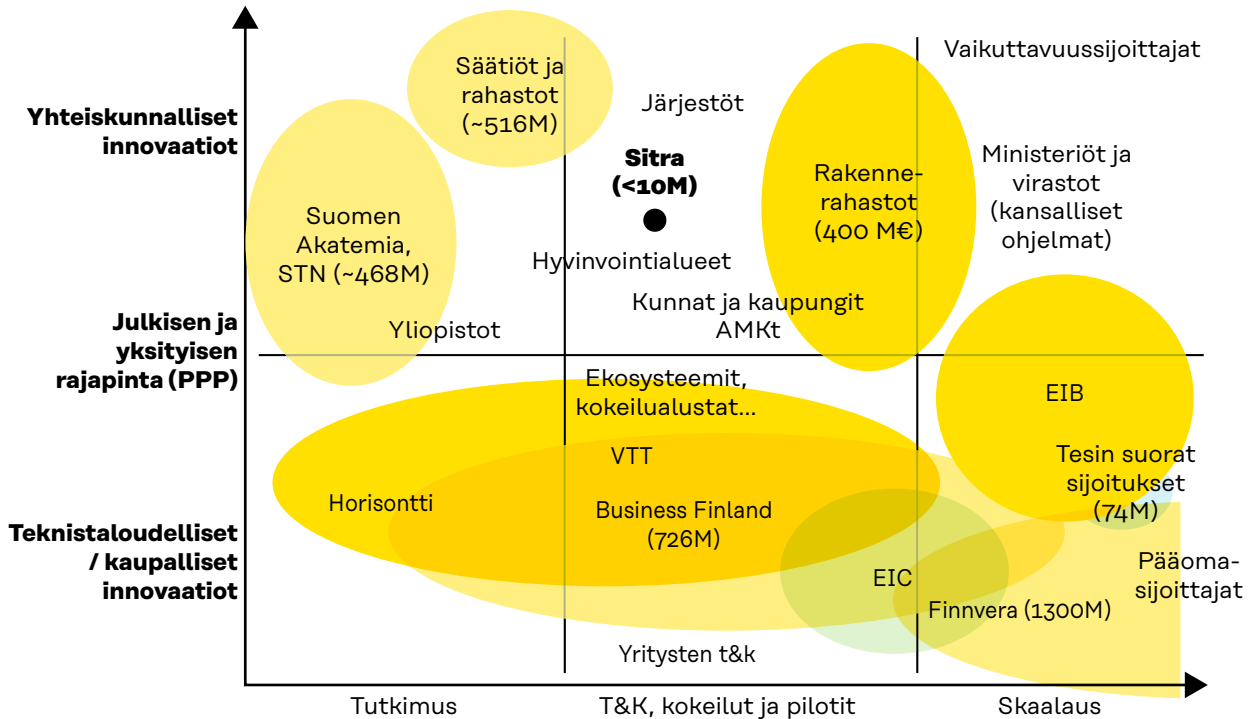
Sitran sisäisessä kyselyssä (Taloustutkimus 2024) 69 prosenttia vastaajista piti Sitran roolia innovaatiojärjestelmän kehittäjänä ja toiminnan edistäjänä erittäin tai melko tärkeänä. Sitran rooli nähdään erityisesti sillan rakentajana, ei kilpailevana toimijana yrityksille tai tutkimuslaitoksille. ”Neutraalina” toimijana se voi myös nostaa esiin teemoja ja toimintamalleja, joita ei muuten käsiteltäisi. Lisäksi Sitralla on erityistä osaamista ennakointi ja tulevaisuustyöstä. Kysyttäessä, miten Sitra voisi parhaiten edistää talouskasvua, vastaajat nostavat useimmin esiin innovaatiotoiminnan tukemisen ja rahoittamisen. Sitraisten mielestä Sitra voisi kehittää Suomelle hyödyllistä innovaatiotoimintaa parhaiten muun muassa tarjoamalla laaja-alaisesti erilaisille toimijoille tukea innovaatiotoimintaan (koulutusta, verkottumista) rahoittamalla ennakkoluulottomasti erilaisia kokeiluita sekä kehittämällä osallistavaa innovaatiotoiminnan prosessia.

Sidosryhmien keskuudessa Sitran suunnitelmat vahvemmassa roolista innovaatiokentällä otetaan niin ikään vastaan pääsääntöisesti hyvin tervetulleena. Sitran sidosryhmätutkimuksessa (Taloustutkimus 2023) Sitran toivotaankin suuntaavan toimintaansa nykyistä enemmän erityisesti tulevaisuuden viheliäisten ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisumallien löytämiseen (innovaatiot, kokeilut ja koulutukset) sekä erilaisten toimijoiden yhteen tuomiseen.

Sitran aikaisempi asemoituminen ja toiminta

Viime vuosina Sitralla ei ole ollut selkeää roolia innovaatiotoiminnassa. Sitra on kuitenkin tehnyt useita yhteiskunnallisiin innovaatioihin ja innovaatioekosysteemien kehittämiseen liittyviä hankkeita, mutta Sitran roolia ei ole selkeästi sanoitettu ja määritely. Sitran tuleva asemoituminen innovaatiotoiminnassa herättääkin runsaasti keskustelua ja näkemyksiä sekä Sitran sisällä että sidosryhmien keskuudessa.

Monet haastatellut asiantuntijat korostivatkin, että koska Sitra ei ole viime vuosina varsinaisesti asemoitunut itseään innovaatiokentälle, vaatii se runsaasti selkeyttämistä sekä kokonaiskuvan määrittelyä. Tätä tarkoitusta varten ja arvioinnin fokusoimiseksi tueksi arvioinnin osana laadittiin kuva innovaatiotoiminnan rahoitusekosysteemin kokonaisuudesta (Kuva 16). Kuvassa on havainnollistettu eri rahoittajien ja muiden toimijoiden asemoitumista tutkimus- ja innovaatiokentällä suhteessa innovaatioiden elinkaaren vaiheisiin (tutkimus, kokeilut, skaalaus) ja innovaatioiden luonteeseen (teknistaloudelliset vs. yhteiskunnalliset innovaatiot). Sitran rooli arvioinnin tarkastelujaksolla sijoitettiin yhteiskunnallisten innovaatioiden kokeiluvaiheen toimijaksi. Kuvassa mainittu Sitran rahoitusvolyyymi (<10 miljoonaa euroa) kuvastaa karkeasti Sitran keskimääräisiä hankekuluja vuosittain (sisältäen sekä myönnettävän rahoituksen että hankinnat). Sitran sijoitustoiminta ei ole mukana kuvassa.

Kuva 16. Innovaatiotoiminnan rahoitusekosysteemi.

Pallukoiden koko kuvastaa karkeasti rahoitusvolyymiä vuositasolla (luvut arvioita).

Kehitysehdotukset

Arvioinnin eteenpäin katsovissa skenaariotyöpajoissa tarkasteltiin Siträn mahdollisia asemoitumisia ja rooleja tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan Siträn asemoitumiseen ja rooliin innovaatiokentällä kohdistuu hyvin erilaisia odotuksia ja toiveita. Liitteessä 4 on jäsennetty näitä näkemyksiä kolmen eri skenaarion kautta.

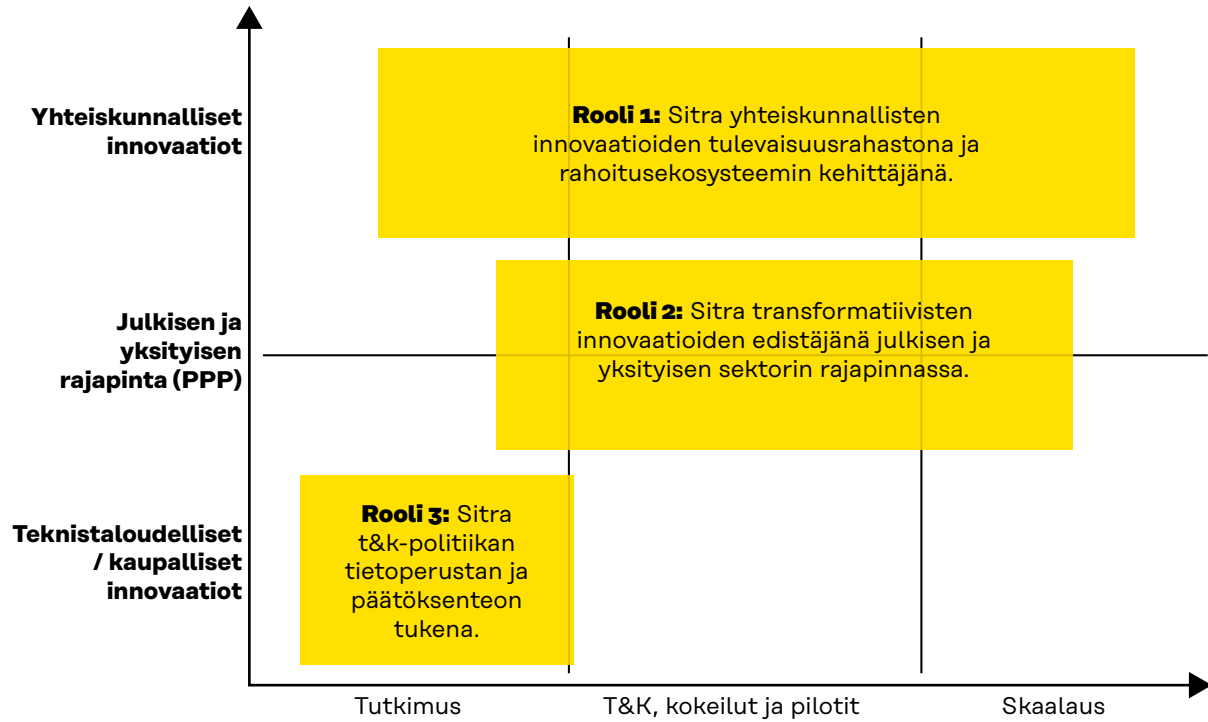
Tiivistetyksi Sitralle on tunnistettavissa ainakin seuraavia rooleja jatkossa. Nämä roolit eivät ole toisiaan poissulkevia ja niitä voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti, edellyttäen, että Sitra pystyy määrittelemään roolinsa riittävän selkeästi ja rakentamaan systemaattisesti niissä vaadittavia kyvykkyksiä.

1. Sitra yhteiskunnallisten innovaatioiden tulevaisuusrahastona ja rahoitusekosysteemin kehittäjänä. Sitra on tähänkin mennessä toteuttanut roolia kokeilujen rahoittamisen ja tukemisen kautta, mutta rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden kentällä ei ole ollut selkeä.

2. Sitra transformatiivisten innovaatioiden edistäjänä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa. Sitra on toteuttanut esimerkiksi kokeiluihin, demonstraatioihin, poikkihallinnolliseen kehittämiseen ja sääntelytarpeiden ennakointiin liittyvää toimintaa jonkin verran esimerkiksi datatalouden ja kiertotalouden teemoissa (esim. digitaaliset tuotepassit). Rooli vastaa pääpiirteissään muun muassa Nestan strategiassaan käyttämää termiä ”system-shaping” (Nesta 2021).

3. Sitra tutkimus- ja kehittämisselityksen tietoperustan ja päätöksenteon tukena. Sitralla voisi olla nykyistä vahvempi rooli esimerkiksi strategisen ennakoinnin kautta, mutta kuitenkin vahvasti tukien nykyisiä/kehitteillä olevia rakenteita (erityisesti tutkimus- ja innovaationeuvostoa (TIN)). Sen sijaan Sitralle ei nähdä luontevaa roolia TKI-rahoitukseen liittyvässä päätöksenteossa tai yritysrahoituksessa.

Edellä kuvattu rooleja on havainnollistettu seuraavassa kuvassa ja taulukossa.

Kuva 17. Tunnistetut Sitran mahdolliset roolit innovaatiotoiminnassa.

Taulukko 4. Pohdintaa Sitran aseoitumisvaihtoehdoista innovaatiotoiminnassa.

Sitran rooli	1. Sitra yhteiskunnallisten innovaatioiden tulevaisuusrahastona ja rahoitusekosysteemin kehittäjänä.	2. Sitra transformatiivisten innovaatioiden edistäjänä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa.	3. Sitra T&K-politiikan tietoperustan ja päätöksenteon tukena.
Rooli käytännössä	Rahoitus, toimijoiden verkottaminen ja ekosysteemin orkestrointi, rahoituksen kokoaminen ja vivutus.	Haasteiden tunnistaminen ja jäsentäminen, toimijoiden verkottaminen, orkestrointi, sääntelytarpeiden ennakointi, kokeilut ja demonstraatiot... ("system shaping").	Ennakointitiedon tuottaminen ja tietoperustan vahvistaminen tiiviissä yhteistyössä TIN:n kanssa.
Tarve ja perustelut	Yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemin hajanaisuus, skaalauksen rahoitusmekanismien puuttuminen.	Tarve transformatiivisten innovaatioiden skaalaukselle ja käyttönotolle. Ei muita toimijoita kentällä.	Tarve hallituskaudet ylittävälle poikkihallinnolliselle tiedolle ja ennakkoinnille. Julkisen sektorin leikkaukset.
Aseoituminen ja toiminta tähän mennessä	Sitra toteuttanut ja rahoittanut useita yhteiskunnallisia kokeiluita ja innovaatioita, mutta roolia kentällä ei ole selkeästi määritelty. Rooli vahvempi aiemmin (esim. vaikuttavuusinvestoiminen).	Yksittäisiä esimerkkejä tämän tyyppisestä toiminnasta (esim. digitaaliset tuotepassit, Gaia-X), mutta roolia ei ole selkeästi määritelty tai sanoitettu.	Toiminta 5DG-verkostossa. Ei kuitenkaan selkeää roolia tai asemaa yleisen ennakkoinnin ja tiedon tuottamisen ohella.
Sitran vahvuudet	Kokeilujen ja pilottien rahoitus. Toimijoiden verkottaminen ja yhteentuominen.	Systemisen muutoksen ajattelu, ennakointi, Sitra "tulevaisuustalona". Riippumattomuus ja poikkisektoraalisuus, toimijoiden tuominen yhteen.	Ennakointi, Sitra "tulevaisuustalona". Yhteiskunnallisen muutoksen näkökulma. Riippumattomuus ja poikkisektoraalisuus.
Sitran heikkoudet / tarvittavat kyvykkyudet	Rahoitusosaaminen.	Kokemus käytännön toimeenpanosta eri sektoreilla. T&K-politiikan "syväosaaminen". Rahoitusosaaminen.	T&K-politiikan "syväosaaminen". Ei selvää mandaattia.
Keskeiset kumppanit	<ul style="list-style-type: none"> Järjestöt ja kolmas sektori (ml. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, Arvo-liitto) Vaikuttavuussijoittajat Ministeriöt ja virastot Kunnat ja kaupungit Hyvinvointialueet 	<ul style="list-style-type: none"> Ekosysteemit ja fasilitaattorit Elinkeinoelämän järjestöt Tutkimusorganisaatiot ja -alustat (esim. VTT) Suuret TKI-intensiiviset yritykset (esim. veturit), startupit Kunnat ja kaupungit (alustoina) Sääntelyviranomaiset Julkkiset rahoittajat 	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimus- ja innovaationeuvosto TEM, OKM, VNK 5DG-verkosto Korkeakoulut ja tutkimusorganisaatiot

Asemoituminen ja rooli ennakoitotoiminnassa

Aiheen relevanssi

Kysyntä ja vastaanottavuus Sitran ennakoititiedolle näyttäisi tarkastelujaksolla kasvaneen entisestään, mitä selittää toimintaympäristössä tarkastelujaksolla tapahtuneet merkittävät muutokset (esim. koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan). Vastaavasti toimintamenojen leikkaukset ovat heikentäneet julkisen sektorin kykyä määrätietoiseen ennakoitotoimintaan sekä poikkihallinnolliseen yhteistyöhön ja tiedon tuottamiseen. **Sitran ennakoitityölle ja tuottamalle läpileikkaavalle tiedolle on näin ollen yhä enemmän tarvetta ja kysyntää.**

Tarve Sitran ennakoititoiminnalle on tunnistettu myös aikaisemmissa Sitran arvioinneissa ja kansallista ennakoitua koskevissa selvityksissä. Esimerkiksi Kansallinen ennakoitointi Suomessa 2020 -selvityksessä nostettiin esiin kehittämishdotuksina muun muassa ennakoitointiin liittyvien myytien purkaminen selkeämmillä käsitteillä, ennakoitimenetelmiin liittyvän koulutuksen tarjoaminen ja ennakoitityön demokratisointi sekä kansallisen ennakoitointitoiminnan organisoitumisen tukeminen (Pouru et al. 2020.).

Sitran aikaisempi asemoituminen ja toiminta

Ennakoititoiminnassa Sitralla on ollut haastateltujen sidosryhmien mukaan luonteva ja toimiva **rooli kyvykkyyksien ja valmiuksien rakentajana**. Sitran ennakoitoinnin menetelmät ja työkalut ovat olleet suosittuja ja laajasti käytössä ja niille nähdään tarvetta jatkossakin. Erityisesti megatrendit nostetaan toistuvasti esiin hyvänä esimerkkinä. Sitralla nähdäänkin kaiken kaikkiaan olevan hyvät edellytykset (kyvykkyydet, asema, tunnettuus, jne.) tuottaa laadukasta ennakoititietoa sekä edistää ennakoitityökykyksiä yhteiskunnassa, eikä muut

toimijat juurikaan tee tämän tyyppistä toimintaa. Sitran nähdään pääsääntöisesti onnistuneen hyvin tuottamaan ennakoititietoa ja työkaluja sekä päättäjille että kansalaisille. Sitran sidosryhmätutkimuksessa 83 prosenttia vastanneista (N=853) piti Sitran ennakoitityötä merkittävänä. Erittäin merkittävänä Sitran ennakoitityötä piti 34 prosenttia vastaajista (Taloustutkimus 2023).

"[Sitran rooli ennakoinnissa] on ollut tosi toimiva tähän asti, esim. megatrendit. Ennakointia on tehty hyvällä osallistavalla mallilla. Sitra tunnetaan tästä hyvin." (haastateltu sidosryhmän edustaja)

"Kyvykkyyden rakentaminen ja toimijoiden yhteen tuominen olleet hyviä rooleja. Tässä ei [ole] muita toimijoita." (haastateltu sidosryhmän edustaja)

"Pitkäjänteinen ennakoitointi [on] sopiva rooli Sitralle. Muilla ei välttämättä [ole] resursseja ja kyvykkyyttä tunnistaa pidemmällä olevia asioita. Tärkeä säilytettävä asia." (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Monet haastatellut nostivat esille myös Sitran roolin kansallisen ennakoitiverkoston (KEV) koordinoinnissa. Verkoston toiminta on viime aikoina kuitenkin selvästi hiipunut, ja osa haastatelluista kokikin ennakoitientä hajanaisena ja kaipasi aktiivisempaa verkostomaista yhteistyötä sekä tiiviimpää ja systemaattisempaa yhteistyötä Sitran kanssa.

Kehittämismahdollisuudet ja asemoituminen jatkossa

Arvioinnissa haastatellut sidosryhmät pitivät Sitran nykyistä asemoitumista ennakoititoiminnassa pääsääntöisesti varsin toimivana. Arvioinnin aineiston perusteella sidosryhmät toivoivat Sitran jatkossakin keskittyvän muiden toimijoiden **ennakoititoimintaa tukevaan rooliin** sen sijaan, että se esimerkiksi pyrki itse tuottamaan enna-

kointitietoa suoraan valtioneuvoston päätöksenteon tueksi. Lisäksi monet haastatellut sidosryhmät (ja osa sitralaisista) kaipasivat Sitralta **syvemmälle substanssiin meneviä ja fokusoidumpia ennakoiteja** valittujen teemojen sisällä ja välillä, tuoden yhteen tietoa eri sektoreilta ja toimijoilta.

Tarvetta fokusoidummalle/teemakohtaiselle ennakoinnille tukee havainnot siitä, että ennakoititoimintaa ei Sitran sisällä ole systemaattisesti integroitu osaksi projekteja. Esimerkiksi Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnin (Hjelt et al. 2023) perusteella Sitralta on syvällistä ja arvostettua osaamista ennakoinnista, mutta sitä ei hyödynnetä tarpeeksi projektien suunnittelussa ja toteutuksessa, vaan ennakointi toimii omissa siilossaan, erityisesti projektitasolla. Arvioinnin mukaan teemojen ja toimintojen sekä projektitason vahvemmalla yhteistyöllä olisi voitu saada aikaan hyödyllisiä synergioita, joilla teemoja voidaan viedä yhteiskunnassa eteenpäin. Arviointi kuitenkin totesi, että teemojen suunnittelussa ennakoinnin hyödyntäminen on melko hyvällä tasolla. Arviointiin liittyvän sisäisen muistion (Sitra 2023 b) mukaan Sitra voisi paremmin hyödyntää ennakoitinta projekteissa muun muassa 1) tulosten ja tuotosten tulkintaan ”sense-making”, 2) hyödyntämällä Sitran omia futurologeja/asiantuntijoita projektityössä, 3) menetelmäsparrauksella ja fasilitoinnilla sekä 4) työkaluna strategian pitämiseen kirikkaana mielessä sekä sen konkretisoimiseksi.

”Nyt Sitran ennakointi on hyvin ylätasolla, menetelmällistä ennakoitinta. Ennakointitoiminnasta puuttuu syvä-sukellus strategisempaan ennakointiin substanssialueilla.” (haastateltu Sitran edustaja)

”Sitran Megatrendit ovat kivoja, mutta jos siitä pudottaisi muutaman askeleen alaspäin tultaisiin maailmaan, joka kiinnostaisi esimerkiksi yritysten hallitusten jäseniä. Kerrottaisiin, että tällaisia asioita tulee tapahtumaan talouskasvussa, tai jollain toimialalla. Siitä olisi välittömästi apua suomalaisille yrityksille.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Kehitysehdotukset

Sitran asemoituminen ennakoititoiminnassa (kyvykkyyksien rakentaminen, megatrendit, jne.) näyttäytyy pääsääntöisesti toimivana ja selkeänä. Sitran toivotaan jatkossakin toimivan ”tulevaisuustalona”, joka keskittyy hallituskaudet ylittäviin kysymyksiin, mutta pyrkien samalla rakentamaan siltaa ajankohtaisiin asioihin ja valintoihin. Tulevaisuudessa Sitralta toivotaan yleisemmän tason ennakoititiedon rinnalla pidemmälle substanssiin menevää ja fokusoidumpaa ennakoitinta sekä systemaattisempaa yhteistyötä muiden ennakoititoimijoiden kanssa. Tämä rooli olisi linjassa myös mahdollisen T&K-politiikan tietoperustaa tukevan roolin kanssa.

Lähteet

Euroopan komissio. 2020. Euroopan komission tiedonanto parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Euroopan datastrategia. Bryssel 19.2.2020 COM(2020) 66 final. (PDF)

European Commission. 2023. Better Regulation Toolbox, Tool #46, Designing the Evaluation.

Euroopan unioni. 2023. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2023/2854 koskien datan oikeudenmukaista saatavuutta ja käyttöä koskevista yhdenmukaisista säännöistä ja asetuksen (EU) 2017/2394 ja direktiivin (EU) 2020/1828 muuttamisesta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2854> (haettu 2.7.2024)

Gaia-X a. Association. <https://gaia-x.eu/who-we-are/association/> (haettu 1.7.2024)

Gaia-X b. Members Directory. <https://gaia-x.eu/membership/members-directory/> (haettu 1.7.2024)

Geels F.W. 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study, Research Policy, 31 (8/9), 1257-1274.

Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J., Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S. 2017. Vaikuttavuusarviointi 2. Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja. Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä 127. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikuttavuusarviointi-2-talouden-muutosajuri-ja-pelinrakentaja/> (haettu 2.7.2024)

Halme, K., Oosi, O., Warta, K. 2019. Ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta. Sitran kokoava arviointi. Sitran selvityksiä 157. (PDF).

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen! Organisaation käsikirja. Alma Talent.

Hjelt, M., Moisio, M., Jyrälä, M., Järvinen, J., Saukkonen, T., Sepponen, S., Halonen, M., Ahvenharju, S., Lauttamäki, V. 2023. Sitran Kestävyyssuunnitelman teeman arviointi. Osa 1: Vaikutusten arviointi ja ennakoitua hyödyntävät johtopäätökset. (PDF).

Kansalaisparlamentti. <https://www.kansalaisparlamentti.net/> (haettu 14.6.2024).

Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta, 717/1990. Suomen itsenäisyyden juhlarahastoa koskevan lain muutokset 667/1995, 1252/1999, 1366/2018 ja 1553/2019. (ns. Sitra-laki) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900717> (haettu 2.7.2024)

Lillberg, P.; Jalonen, K., Rautiainen, A., Djakonoff, V., Kostilainen, H., Kainulainen, S. Rilla, N., Naumanen, M., Oksanen, J., Myllyoja, J., Klemelä, J., Ala-Kauhaluoma, M., Salmi, E. 2023. Yhteiskunnan kehittäjät ja uudistajat: Yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset innovaatiot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:40. (PDF)

Nesta. 2021. Nesta's strategy to 2023. (PDF)

OECD. 2021. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully.

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. (PDF).

Pouru, L., Minkinen, M., Auffermann B., Rowley, C., Malho, M., Neuvonen, A. (2020) Kansallinen ennakoitua Suomessa 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:17.

Parlamentaarisen Sitra-työryhmän loppuraportti. 2019. Valtiovarainministeriön julkaisusarja 2019:29. https://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/20191.pdf (haettu 2.7.2024)

Sitra a. Asukasosallistuminen hyvinvointialueilla. <https://www.sitra.fi/hankkeet/asukasosallistuminen-hyvinvointialueilla/> (haettu 14.6.2024).

Sitra b. Digitaaliset tuotepassit. <https://www.sitra.fi/hankkeet/digitaaliset-tuotepassit/> (haettu 14.6.2024).

Sitra c. Elämäntapatesti. <https://www.sitra.fi/hankkeet/elamantapatesti/> (haettu 14.6.2024).

Sitra d. Gaia-X Suomi. <https://www.sitra.fi/aiheet/gaia-x-suomi/> (haettu 14.6.2024).

Sitra e. Generatiivisen tekoälyn kokeilut. <https://www.sitra.fi/hankkeet/generatiivisen-tekoalyn-kokeilut/> (haettu 14.6.2024).

Sitra f. Kilpailukykyä datasta. <https://www.sitra.fi/aiheet/kilpailukyky-datasta/> (haettu 14.6.2024)

Sitra g. Kolme horisonttia strategiatyöhön. <https://www.sitra.fi/blogit/kolme-horisonttia-strategiatyohon/> (haettu 1.7.2024)

Sitra h. Kuntalaisten osallistuminen kunnan talouden suunnitteluun. <https://www.sitra.fi/hankkeet/kuntalaisten-osallistuminen-kuntien-talouden-suunnitteluun/> (haettu 14.6.2024).

Sitra i. Polis-alustan kokeilut. <https://www.sitra.fi/hankkeet/polis-alustan-kokeilut/> (haettu 14.6.2024).

Sitra j. Sitra Lab. <https://www.sitra.fi/aiheet/sitra-lab/> (haettu 1.7.2024)

Sitra k. Uudet vaikuttamisen tavat. <https://www.sitra.fi/aiheet/uudet-vaikuttamisen-tavat/> (haettu 14.6.2024)

Sitra l. Uudistuva päätöksenteko. <https://www.sitra.fi/aiheet/uudistuva-paatoksenteko/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2015. Tulevaisuus on tekoja. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2014. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2014/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2016. Tulevaisuus tehdään tänään. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2015/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2017. Vuosi tulevaisuustalossa. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2016. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2016/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2018 a. 1+5 strategista ehdotusta Suomelle. Sitran työpaperi. (PDF)

Sitra. 2018 b. 1+5 strategista ehdotusta Suomelle (tiivistelmä). <https://www.sitra.fi/julkaisut/15-strategista-ehdotusta-suomelle-tiivistelma/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2018 c. Hallitusohjelman malli ja viisi strategista ehdotusta Suomelle. <https://www.sitra.fi/uutiset/hallitusohjelman-malli-ja-viisi-strategista-ehdotusta-suomelle/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2018 d. Suomalainen tulevaisuustalo. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2017/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2019 a. Hallitusohjelmaneuvottelijat, Sitran asiantuntijat palveluksessanne! <https://www.sitra.fi/artikkelit/hallitusohjelmaneuvottelijat-sitran-asiantuntijat-palveluksessanne/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2019 b. Ilmasto ja kiertotalous hallitusneuvotteluissa. <https://www.sitra.fi/artikkelit/ilmastoteema-ja-kiertotalous-hallitusneuvotteluissa/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2019 c. Sanoista tulevaisuustekoihin. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2018/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2019 d. Suomi kahdeksalla toimella hiilineutraalin kiertotalouden kilpailukykyiseksi edelläkävijäksi. (PDF)

Sitra. 2020 a. Sitran strategia 2021–2024. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2020/12/sitran-strategia-2021-2024.pdf> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2020 b. Tulevaisuus on toisenlainen. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2019/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2021 a. Katsaus Sitran projektien irtautumiseen ja projektikaaren loppuvaiheen valmisteluun vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta. Strategiapaneeli 20.9.2021. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2021 b. Kestävä ja innostava tulevaisuus. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2020/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2021 c. Opit ja kehittämissuhteet teemoista 2010-luvulla. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2021 d. Sitra impact -vaikuttavuuden johtamisen, arvioinnin ja muutoksen tekemisen malli. Strategiapaneeli 25.1.2021. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2021 e. Sitran arvioinnin lähestymistapa. (haettu 1.7.2024) (PDF)

Sitra. 2021 f. World Circular Economy Forum WCEF Tulevaisuuden vaihtoehdot, Johtoryhmän strategiapaneeli, 29.3.2021. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2022 a. 1+4 strategista valintaa Suomelle. Sitran työpaperi. (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2022 b. Irtautumistyöryhmän esitys. 16.3.2022. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2022 c. Sitra ehdottaa Suomelle: neljä vastuullista valintaa ja hallitusohjelmalle strateginen malli. <https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-ehdottaa-suomelle-nelja-vastuullista-valintaa-ja-hallitusohjelmalle-strateginen-malli/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2022 d. Tulevaisuus kuuluu kaikille. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuus-kuuluu-kaikille/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2023 a. Hallitusneuvottelijat, tulevaisuusasiantuntijat käytössänne! <https://www.sitra.fi/artikkelit/hallitusneuvottelijat-tulevaisuusasiantuntijat-kaytossanne/> (haettu 14.6.2024).

Sitra 2023 b. Kestävyysratkaisut-teeman arviointi. Muistio Sitran sisäiseen käyttöön – Poikkileikkaavat oppimiskysymykset. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2023 c. Petteri Orpo, tässä ovat oikeat vastaukset Suomen tulevaisuudelle. <https://www.sitra.fi/artikkelit/petteri-orpo-tassa-ovat-oikeat-vastaukset-suomen-tulevaisuudelle/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2023 d. Sitra Lab -ohjelmien vaikuttavuuden arviointi. 29.5.2023. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2023 e. Sitra vastaa hallitustunnustelijan kysymyksiin - Suomen talous tarvitsee suunnanmuutosta. <https://www.sitra.fi/uutiset/tulevaisuustalo-sitran-vastaukset-hallitustunnustelija-petteri-orpon-kysymyksiin/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2023 f. Tehtävänä tulevaisuus. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2022/> (haettu 2.7.2024)

Sitra. 2023 g. Towards a Holistic EU Data Governance (9/2023) ja Technology Landscape of Data Spaces. Working paper. (PDF)

Sitra. 2023 h. Tulevaisuus, innovatiivisuus ja rohkeus Sitran työssä. Sisäinen kysely. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2024 a. Digital Product Passports: catalysing Europe's sustainable growth. Working paper. (PDF)

Sitra. 2024 b. Gaia-X Suomi projektin irtautumissuunnitelma. Sitra 4/2024. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2024 c. Sitra uudistuu – tulevaisuustalo keskittyy talouskasvun ja innovaatioiden edistämiseen. <https://www.sitra.fi/uutiset/sitra-uudistuu-tulevaisuustalo-keskittyy-taloukasvun-ja-innovaatioiden-edistamiseen/> (haettu 14.6.2024)

Sitra. 2024 d. Sitran sisäisen tarkastuksen raportti. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2024 e. Sitran strategiauudistuksen taustaksi tuotettu nykytila-analyysi 2023–2024. Sitran sisäinen aineisto.

Sitra. 2024 f. Strategiamme. <https://www.sitra.fi/aiheet/strategia-2/> (haettu 14.6.2024).

Sitra. 2024 g. Voimaa tulevaisuudesta. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2023/> (haettu 2.7.2024)

Taloustutkimus Oy. 2021. Sitran tunnettuus ja maine -kysely.

Taloustutkimus Oy. 2023. Sitran sidosryhmätutkimus.

Taloustutkimus Oy. 2024. Sitran sidosryhmäpuhelinhaastattelut.

Taloustutkimus Oy. 2024. Sitran sisäinen strategiakysely.

Talousvaliokunnan mietintö TaVM 1/2019 vp. Eduskunta. <https://www.edilex.fi/mt/tavm20190001>
(haettu 2.7.2024)

Talousvaliokunnan mietintö TaVM 32/2020 vp. Eduskunta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/TaVM_32+2020.pdf (haettu 2.7.2024)

Talousvaliokunnan mietintö TaVM 25/2021 vp. Eduskunta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/TaVM_25+2021.aspx (haettu 2.7.2024)

Talousvaliokunnan mietintö TaVM 38/2022 vp. Eduskunta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/TaVM_38+2022.aspx (haettu 2.7.2024)

Talousvaliokunnan mietintö TaVM 2/2023 vp. Eduskunta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/TaVM_2+2023.aspx (haettu 2.7.2024)

The Transformative Innovation Policy Consortium (TIPC). About the Transformative Innovation Policy Consortium (TIPC). <https://tipconsortium.net/about-tipc/> (haettu 1.7.2024)

Uusikylä, P., Kotiranta, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., Stenfors, S. 2019. Vaikuttavuusarviointi 6: Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija. Arviointin Sitran vaikuttavuustavoitteesta Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi. Sitran selvityksiä 155. (PDF).

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston päätös. Valtion tutkimus- ja kehittämisrahoituksen käytön monivuotinen suunnitelma. (haettu 1.7.2024)

Valtioneuvoston kanslia. 2023. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksen käyttöä koskeva monivuotinen suunnitelma: Parlamentaarisen TKI-työryhmän 2022 loppuraportti. (PDF)

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. Yhteiskunnalliset innovaatiot. <https://yyo.fi/tietopankki/yhteiskunnalliset-innovaatiot/> (haettu 1.7.2024)

Liite 1. Arviointikysymykset ja keskeiset havainnot

Seuraavaan taulukkoon on koottu arvioinnin keskeiset havainnot ja johtopäätökset arviointikysymyskohtaisesti.

Taulukko 5. Arviointikysymyskohtaiset havainnot, johtopäätökset ja opit.

Kysymys	Tarkentavat kysymykset	Keskeiset havainnot	Johtopäätökset ja opit
Kriteeri 1: Relevanssi ja täydentävyys			
(Sitran strateginen aseointi, fokuksessa Sitran tuottama lisäarvo, täydentävyys ja rooli)			
<p>K 1.1 Millainen on tarkastelujakson sisältöjen relevanssi ja täydentävyys? (Sitran strategian ohjaava vaikutus, strategiset valinnat ja Sitran tuottama lisäarvo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miten oikea-aikaisia, edelläkävijämäisiä Sitran strategiset valinnat olivat? Miten Sitran ennakkotietoa, menetelmiä ja ajattelua hyödynnettiin teemojen suunnittelussa ja toteutuksessa? Miten Sitran strategisten valintojen täydentävyys ja edelläkävijäisyys kehittyivät ajanjaksolla (suhteessa toimintaympäristöön)? Miten strategisia ovat innovaatiot, joita Sitra on tarkastelukaudella edistänyt, tavoitellun systeemin muutoksen näkökulmasta? 	<ul style="list-style-type: none"> Sitra yleinen asema – toiminnan näkyvyys ja merkityksellisyys - on viime vuosina hieman heikentynyt (sidosryhmätutkimus, -haastattelut). Sitran tavoitteita eri teemoissa ei ole viestitty riittävän selkeästi. Toiminta näyttäytyy sirpaleisena. (sidosryhmätutkimus, -haastattelut) Sitran sisältöjen yhteys taloudelliseen kasvuun ja kilpailukykyyn on vähentynyt, eikä sitä nähdä riittävän selkeänä (haastattelut). Sisällöt ja valinnat koetaan pääsääntöisesti relevantteina, mutta Sitralta toivotaan selvästi rohkeampia, strategisempia ja transformatiivisempia innovaatioita (haastattelut). Monesti Sitran katsotaan keskittyvän liian pieniin/kapeisiin kysymyksiin (sidosryhmätutkimus, -haastattelut). 	<ul style="list-style-type: none"> Sitran sisällöt ovat olleet pääsääntöisesti relevantteja ja muita toimijoita täydentäviä. Sitran edelläkävijäisyys vaihtelee eri sisällöissä, eikä se aina ole ilmeinen. Sisältöjen uutuus ei välttämättä ole itseisarvo. Sitran tulisi keskittyä nykyistä enemmän yhteiskunnallisesti merkittäviin, transformatiivisiin avauksiin. Haasteiden tulisi merkittävyyskautaan olla mittakaavassa Sitran kansalliseen tehtävään. Perustehtävänsä mukaisesti Sitra on hyödyllistä viestinnässään kirkastaa, mitkä ovat sen toiminnan vaikutukset myös taloudelliseen kasvuun, tasapainoon ja kilpailukykyyn.
<p>K 1.2 Onko Sitran tuottama lisäarvo selkeä teemojen ja toiminnan suunnittelussa ja toiminnassa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Onko Sitran poliittinen ja taloudellinen riippumattomuus tuonut lisäarvoa tai edistänyt Sitran strategisten valintojen onnistumista (teemojen ja toimintojen työ)? Syntyikö teemojen ja toimintojen yhteistoiminnasta synergiaetuja ja lisäarvoa vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi Suomessa sekä kansainvälisesti? Miten tätä voisi edelleen kehittää? 	<ul style="list-style-type: none"> Sitran uskottavuus, asema ja lisäarvo ovat pääosin rakentuneet substanssien kautta (dokumentit, haastattelut). Sidosryhmät kokevat teemoissa selvää lisäarvoa, sillä ne auttavat sidosryhmiä kiinnittymään Sitran toimintaan. Teemat näyttävät kuitenkin yleisissä ja erillisissä. Lisäksi monet sidosryhmät kokevat teemojen vaihtumisen ongelmallisena. (Sidosryhmien haastattelut) Teemojen sisällä toimenpiteet ovat eriytyneet ja synergioita on vähän. Kannusteet yhteisen edun ajamiselle puuttuvat. (Sitran sisäiset haastattelut) Muodollinen riippumattomuus hallitushallinnon sisällöistä tai aikatauluista, valtionhallinnon rakenteista, budjettiohjauksesta ja tavoitteista on tärkeä ja Sitralle erityinen ominaisuus. Sitran taloudellinen riippumattomuus on korostunut julkisen talouden tiukentuessa. Parhaimmillaan taloudellinen riippumattomuus tarkoittaa sitä, että Sitra voi vapaammin ottaa riskiä, sekä määrittellä toimintansa suunnat, sisällöt ja tarvittavat toimenpiteet. Tämä on ominaisuus, jonka avulla Sitra voi ja tulee asemoitua sinne mistä tarvitaan uudistamista. Sitran riippumattomuutta arvostetaan, mutta sitä myös haastetaan ja kyseenalaistetaan (sidosryhmätutkimus, haastattelut). 	<ul style="list-style-type: none"> Teemat ovat tuoneet pitkäjänteisyyttä ja auttaneet sidosryhmiä kytketymään Sitran toimintaan. Sitran uskottavuus, asema ja lisäarvo kumppaneille ovat rakentuneet pääosin teemojen kautta. Teemakohtaisten tavoitteiden määrittely on kuitenkin ollut laveaa, minkä vuoksi Sitran pyrkimykset eivät aina ole olleet täsmällisiä kumppaneille. Uuden strategian painotus kyvykkyyksiin ei ole ristiriidassa teemakohtaisen painotuksen kanssa, mutta on tärkeää, että jatkossakin Sitralle on vahvoja osaamiskärkiä, joiden ympärille voi rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Riippumattomuus on Sitralle erityinen ominaisuus, jota myös arvostetaan. Se antaa Sitralle mahdollisuuksia tarttua aiheisiin ja toimenpiteisiin, joihin sen kumppaneilla ei ilman Sitraa olisi mahdollisuutta reagoida.

Näkökulma	Tarkentavat kysymykset	Keskeiset havainnot	Johtopäätökset ja opit
Kriteeri 2: Jatkuvuus ja vaikutusten skaalautuminen			
<p>K 2.1 Kokeilujen, pilottien ja rahoituksen hyödyntäminen ja skaalaus</p> <p>Projektiesimerkit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitra Labit • Datatalous-teeman kokeilut • Demokratia-kokeilut 	<ul style="list-style-type: none"> • Millä tavoin Sitra on hyödyntänyt erilaisia kokeilun ja pilottien malleja (huomioiden eri aikahorisontit)? • Mitkä ovat Sitran vahvuudet ja heikkoudet kokeilujen ja pilottien hyödyntämisessä? • Millaisten kumppaneiden kanssa kokeiluja ja pilotteja on toteutettu? • Miten kokeilut ja pilotit on onnistuttu skaalamaan? Mitä haasteita ja hyviä käytäntöjä skaalauksessa on ollut? • Mitkä ovat keskeiset opit kokeilujen ja pilottien hyödyntämisestä tulevaisuudessa (erityisesti innovaatiotoiminnan näkökulmasta)? • Miten Sitran kokeilutoiminnan tulisi asemoitua osana innovaatiotoimintaa tulevaisuudessa (huomioiden eri aikahorisontit)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuri osa Sitran hankekuluista on kohdistunut kokeiluihin ja pilotteihin. Kokeilu- ja pilottitoimintaa ei ole kuitenkaan selkeästi ja systemaattisesti määritelty ja kehitetty läpileikkaavasti Sitran sisällä. • Sitran toivotaan jatkossa keskittyvän erityisesti kokeiluihin ja pilotteihin (Sitran sisäinen kysely, sidosryhmätutkimus, haastattelut, hankedata). • Sitran kokeilu- ja pilottitoiminta näyttää hajanaisena ja inkrementaalisenä. Sitralta toivotaan ennen kaikkea rohkeampia, riskipitoisempia ja transformatiivisempia kokeiluita. • Sitralta on ollut selvä rooli kokeilukulttuurin edistäjänä. Haasteena on tunnistettu kokeilujen systemaattinen johtaminen ja toimivien pilottien skaalaus järjestelmätasolle. (aikaisemmat arvioinnit, haastattelut) • Sitran asemoituminen rahoittajana ei ole selkeä. Hankerahoitusvolyyymi on suhteellisen pieni ja jakautuu useisiin pieniin hankkeisiin. Sitran lisäarvo rahoittajana perustuu suurelta osin sen kykyyn koota yhteen toimijoita ja mobilisoida resursseja yhteiseen tavoitteeseen. Viime vuosina kumppanien rahoitusosuus on vähentynyt. (hankedata, haastattelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokeilut ja pilotit ovat olennainen osa Sitran tuottamaa lisäarvoa ja roolia systeemisen muutoksen edistäjänä. Sitra ei kuitenkaan ole onnistunut hyödyntämään kokeilu- ja pilottitoimintaa riittävän tehokkaasti systeemisten muutosten edistämiseksi. • Sitran kokeilutoiminta on painottunut lyhyihin ja pieniin kokeiluihin. Näille on myös paikkansa, mutta tarvetta on ennen kaikkea radiikaalimmille ja transformatiivisille kokeiluille. Osin kyse on siitä, että kokeilut pitäisi pystyä kokoamaan selkeämmin suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja linkittämään viestinnällisesti vahvemmin osaksi tavoiteltuja systeemisiä muutoksia. • Kokeilujen skaalaaminen on keskeinen haaste. Pullonkauloina skaalaukselle ovat rahoituksen sirpaloituminen ja kokonaiskuvan puuttuminen, skaalausvaiheen rahoituksen vivuttaminen sekä kumppaneiden sitouttaminen varhaismassa vaiheessa. • Sitran roolia rahoittajana on tarvetta selkeyttää ja rahoitukseen (ml. skaalausvaiheen rahoituksen vivuttaminen) liittyviä kyvykkyyksiä vahvistaa.
<p>K 2.2 Tietoon perustuvan päätöksenteon tukeminen</p> <p>Projektiesimerkit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudistava päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> • Millä eri tavoin Sitra on pyrkinyt vaikuttamaan päätöksentekoon? • Mitkä ovat Sitran vahvuudet, heikkoudet ja kyvykkyydet päätöksentekoon vaikuttamisen näkökulmasta? • Millaista lisäarvoa Sitran vaikuttamistyö on tuonut Suomelle? • Miten Sitran vaikuttamistyötä voidaan optimoida tulevaisuudessa? Miten Sitran tulisi asemoitua (huomioiden eri aikahorisontit)? • Millaista lisäarvoa Sitran EU & kv. vaikuttamistyö on tuonut Suomelle ja miten tätä voidaan optimoida tulevaisuudessa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitran erilaisille osaamisille on usein kysyntää. (sisäiset ja ulkoiset haastattelut) • Hallitusohjelmiin vaikuttamiseen suhtaudutaan ristiriitaisesti ja myös kriittisesti; vaikuttamisen katsotaan olleen suhteellisen tehotonta ja vaikutavuuden jääneen paikoin vähäiseksi. (ulkoiset haastattelut) • Sitran kansainvälinen toiminta ja vaikuttaminen koetaan tärkeäksi, mutta kansainvälisestä toiminnasta puuttuu tavoitteellisuus. (sisäiset ja ulkoiset haastattelut) • EU-tason vaikuttamisessa Sitralta on hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (sisäiset ja ulkoiset haastattelut) • Kun Sitralta on kiinnostavaa saannottavaa, se pystyy vaikuttamaan päätöksentekoon. (sisäiset ja ulkoiset haastattelut) • Sitran koulutustoiminta on suoraa vaikuttamista. (hankedata, haastattelut) • Pitkäjänteinen yhteistyö ja luottamuksen rakentaminen päätöksentekojärjestelmän eri toimijoiden kanssa tukee Sitran vaikuttamistyötä. (ulkoiset haastattelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitra toteuttaa tietoon perustuvan päätöksenteon tukemista useilla erilaisilla tavoilla ja Sitran osaamiselle päätöksenteon valmistelussa on usein kysyntää. Parhaiten päätöksentekoon vaikutetaan pitkäjänteisellä ja luottamuksellisella sidosryhmäyhteistyön rakentamisella päätöksentekojärjestelmän keskeisten toimijoiden kanssa. • Sitra toimii kansainvälisesti, mutta sen kansainvälinen toiminta ja EU-tason vaikuttaminen hyötyisi nykyistä selvästi vahvemmassa tavoitteellisuudesta ja järjestelmällisyydestä.

Näkökulma	Tarkentavat kysymykset	Keskeiset havainnot	Johtopäätökset ja opit
K 2.3 Irtautumismallin tarkoituksenmukaisuus, pitkäjänteinen vaikuttavuustyö Projekti-esimerkit: • Gaia-X Suomi	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia irtautumismalleja Sitra on hyödyntänyt? • Mitkä ovat eri mallien heikkoudet ja vahvuudet? • Millaisia kyvykkyyksiä Sitralla on / tarvitaan jatkossa? • Miten soveltuvia mallit ovat uuden strategian painotusten näkökulmasta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitran irtautuminen hankkeista ja projekteista on koettu usein haastavaksi. Suunnittelu on vähäistä, se tapahtuu myöhään ja siihen panostetaan liian vähän. • Sitra Impact -mallin myötä irtautumisen tavoitteita, malleja ja ajoittamista on kehitetty. • Irtautumissuunnitelmia on työstetty varsinkin projektitasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Irtautumismallissa ja vaikuttavuuden varmistamisessa on edelleen runsaasti kehitettävää. • Sitra ei ole aktiivisesti käyttänyt kaikkia mahdollisuuksiaan tulotensa ja vaikutustensa skaalaimiseen. Hankintoja ja rahoitusta voisi hyödyntää strategisemmin. Ulkopuolista rahoitusta ja resursseja tulisi mobilisoida aktiivisemmin. Esimerkiksi kokeilujen valinnassa ei ole edellytetty skaalattavuutta. • Uusi toimintamalli korostaa irtautumisen / kumppanien sitouttamisen merkitystä.

Kysymys	Tarkentavat kysymykset	Keskeiset havainnot	Johtopäätökset ja opit
---------	------------------------	---------------------	------------------------

Kriteeri 3. Tehokkuus (Siträn muutosvoimaisuus ja strateginen ketteruus tarkastelukaudella)

<p>K 3.1 Miten joustavasti Siträn (teemat ja toiminnot) ovat vastanneet toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin tarkastelukaudella strategisten valintojen osalta?</p> <p>K 3.2 Miten joustavasti Siträn tekemisen tapaa (lähestymistapa, vaikuttamiskeinot & menetelmät) sovellettiin tarkastelukaudella?</p> <p>K 3.3 Miten Siträn strategista ketteryyttä voidaan tulevaisuudessa kehittää?</p> <p>K 3.4 Mitä muita organisatorisia kyvykkyyksiä Siträn tulisi seuraavan viisivuotiskauden aikana kehittää?</p> <p>K 3.5 Miten Siträn organisatoriset edellytykset systeemisen muutoksen tekemiseen ovat kehittyneet kokoavan arvioinnin (2019) analyysistä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian päivitys; Vaikuttavuustavoitteiden vähentäminen ja vaikutusmallin yksinkertaistaminen (usea horisontti) • Toimintamallin päivitys; Sitrassa tunnistettu tarve johtamisrakenteiden uudistamiselle ja siilojen purkamiselle • Tarve toimia samanaikaisesti usealla aikajänteellä; Jännite pitkäaikaisen tekemisen ja ketteryyden välillä sekä toimintamallien ja autonomian/järjestyksen välillä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen päätöksenteko on hidastunut. Siträn koetaan jäykistyneen organisaationa. Pelkona on kasvava virastomaisuus. • Taustalla ovat osaltaan hallinnolliset ja organisatoriset uudistukset sekä teemojen ja projektien hyvin itsenäinen toiminta. • Lisääntyneen suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden ja osin myös varovaisuuden koetaan heikentäneen Siträn reagoitukykyä ja aloitteellisuutta. • Viimeaikaiset toimintaympäristön muutokset eivät ole olennaisesti vaikuttaneet Sitraan. • Sidosryhmät toivovat Sitralta ketteryyden ja reagoinnin sijaan enemmän pitkäjänteisyyttä ja ”sinnikkyyttä”. • Yhteiskunnallisen muutoksen aikajänne on usein pitkä. Siträn perustavimmat muutosvaikutukset ovat yleensä syntyneet pitkissä panostusjaksoissa. • Sitrassa on vahvaa ennakoitiosaimista ja Siträn strategiset valinnat pohjautuvat vahvasti ennakoitityöhön. Ennakointia ei kuitenkaan riittävästi hyödynnetä Siträn omassa projektitoiminnassa. Toimintamalli ’ennakoitityöstä projektiksi’ ei ole systemaattinen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitralla tulisi olla kykyä reagoida nopeammin ja voimakkaammin myös akuutteihin muutoksiin. Olennaista on kuitenkin säilyttää Siträn rooli tulevaisuustalona sekä pidemmän aikavälin näkökulma ajankohtaisiin aiheisiin. • Siträn koetaan ajoittain edistävän omia ratkaisujaan määrätietoisesti, huomioimatta riittävästi kumppaniensa näkemyksiä, tarpeita ja mahdollisuuksia. Tämä haittaa kestävien irtautumisratkaisujen löytämistä. • Sitran tulisi tulkita omaa onnistumistaan laajemmin mahdollistajana sekä kumppaniensa menestystä tarkastellen. • Yhteiskunnan akuuttien haasteiden keskellä Siträn rooli pitkäjänteisenä tulevaisuusorganisaationa on korostunut. Muutosvoimaisuuden vahvistamisen ei tule tarkoittaa toiminnan lyhytjänteisyyttä. • Ennakointi tulisi kytkeä entisestä vahvemmin Siträn projekteihin / teemoihin.
---	---	--	--

Kysymys	Tarkentavat kysymykset	Keskeiset havainnot	Johtopäätökset ja opit
Läpileikkaavat kysymykset ja suositukset			
K 4. Miten Sitran kokoavan arvioinnin (2019) tuloksia ja kehityssuosituksia on viety eteenpäin tarkastelukaudella Sitran toiminnassa?	-	<ul style="list-style-type: none"> Tarkempi kuvaus raportin liitteessä 2. 	<ul style="list-style-type: none"> Arvioinnin kehittämissuosituksia on pääosin toimeenpantu. Monet kehittämissuosituksia ovat edelleen relevantteja ja työtä niiden edistämiseksi tulee jatkaa.
K 5. Mitkä ovat kehittävät, strategiauudistusta ja tulevaisuuden toimintaympäristöä ennakoivat ja tukevat arvioinnin suositukset?	Mikä on Sitran rooli innovaatiotoiminnassa (erit. yhteiskunnalliset innovaatiot)?	<ul style="list-style-type: none"> Viime vuosina Sitralle ei ole ollut selkeää roolia innovaatiotoiminnassa. Sitra on kuitenkin tehnyt useita yhteiskunnallisiin innovaatioihin ja innovaatioekosysteemien kehittämiseen liittyviä hankkeita, mutta Sitran roolia ei ole selkeästi sanottu ja määritetty. Sitran tuleva asemoituminen innovaatiotoiminnassa herättää runsaasti keskustelua ja näkemyksiä sekä Sitran sisällä että sidosryhmien keskuudessa. 	<p>Sitralla on tulevaisuudessa tunnistettavissa seuraavia rooleja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sitra yhteiskunnallisten innovaatioiden tulevaisuusrahastona ja rahoitusekosysteemin kehittäjänä. 2) Sitra (systeemisiä muutoksia edellyttävien) innovaatioekosysteemien edistäjänä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa. 3) Sitra tutkimus- ja kehityspolitiikan tietoperustan ja päätöksenteon tukena.
	Mikä on Sitran rooli ennakoitotoiminnassa?	<ul style="list-style-type: none"> Sitran asemoituminen ennakoitotoiminnassa (kyvykkyyksien rakentaminen, megatrendit, jne.) näyttäytyy sidosryhmille pääsääntöisesti toimivana ja selkeänä. Sitran toivotaan jatkossakin toimivan ”tulevaisuustalona”, joka keskittyy hallituskaudet ylittäviin kysymyksiin, mutta pyrkii samalla rakentamaan siltaa ajankohtaisiin asioihin ja valintoihin. Tulevaisuudessa Sitralta toivotaan yleisemmän tason ennakoitotiedon rinnalla pidemmälle substanssiin menevää ja fokusoidumpaa ennakoittoa sekä systemaattisempaa yhteistyötä muiden ennakoitotoimijoiden kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> Ennakoinnissa Sitralle on jatkossakin luonteva rooli kyvykkyyksien rakentajana ja ”tulevaisuustalona”. Lisäksi Sitran on mahdollista vahvistaa rooliaan strategisemmassa ja fokusoidummissa ennakoinnissa.

Liite 2. Vuoden 2019 arvioinnin suositusten toimeenpano

Taulukko 6. Keskeiset havainnot ja johtopäätökset koskien Sitran kokoavan arvioinnin (v. 2019) suositusten toimeenpanoa.

Suositus (KA 2019)	Keskeiset havainnot	Johtopäätös
1) Sitran tulee edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja yhä aktiivisemmin hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä.	<ul style="list-style-type: none"> Sitra on saavuttanut merkittäviä avauksia EU-yhteistyössä (esim. WCEF, TEHDAS). EU-tason toiminta on selvästi vahvemmin mukana Sitran projekteissa (esim. digitaaliset tuotepassit). Kansainvälinen toiminta näkyy huonosti sidosryhmien suuntaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Suositus on toimeenpantu, mutta Sitran roolia kansainvälisessä toiminnassa on edelleen tarvetta selkeyttää ja systematisoida.
2) Sitralla tulee olla nykyistä laajempi kontaktipinta ja yhteistyö eduskuntaan. Sitralla tulee olla oma, yhteisesti sovittu vuosittainen työsuunnitelma eduskunnan suuntaan.	<ul style="list-style-type: none"> Sitran hallinnollinen asema suhteessa eduskuntaan on muuttunut vuoden 2019 lakiuudistuksen myötä. Sitran hallintoneuvosto on parlamentaarisesti aiempaa edustavampi ja pystyy laajemmin valvomaan eduskunnan tarpeista Sitran toimintaa. Sitra on aktiivisesti vastannut eduskunnan valiokuntien asiantuntijatarpeisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> Suositus on toimeenpantu. Vuosittainen toimintasuunnitelma eduskunnan suuntaan ei enää relevantti, kun Sitralla on parlamentaarinen hallintoneuvosto.
3) Sitran taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus tulee säilyttää. Riippumattomuus on kriittinen tekijä Sitran kyvyille toimia yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset (asiapitoisuus, avoimuus, objektiivisuus, tasapuolisuus, jne.) täyttyvät ja säilyvät.	<ul style="list-style-type: none"> Sitran taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus ovat säilyneet ja niitä pidetään edelleen laajasti tärkeinä arvoina ja ominaisuuksina Sitran toiminnalle. Sitran riippumattomuutta ja Sitran ajmien asioiden objektiivisuutta haastetaan yhä enenevässä määrin polarisoituneessa keskustelukulttuurissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Suositus on toteutunut, mutta aihe on edelleen relevantti ja entistäkin ajankohtaisempi.
4) Sitran tulee huomioida teemojensa tarkastelussa nykyistä enemmän myös arvonäkökulmia, kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, sosiaalinen eheys ja demokratia.	<ul style="list-style-type: none"> Demokratia ja osallisuus uutena teemana. Aihe ei ole noussut samalla tavoin esiin tässä arvioinnissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Suositus on toteutunut demokratiateeman myötä.
5) Sitran tulee jatkossakin pyrkiä monipuolisesti, konkreettisesti ja pitkäjänteisesti (think-do-connect) edistämään vaikuttavuustavoitteitaan, mm. kokoamalla eri toimijoita yhteen, tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä uusia toimintamalleja.	<ul style="list-style-type: none"> Sitra on tarkastelujaksolla kehittänyt toimintaansa suosituksen suuntaisesti ja hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia keinoja projekteissa. Sitran eri toiminnot (think-do-connect)) nähdään edelleen relevantteina. Erityisesti toivotaan panostusta kokeilu- ja pilottitoimintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Suositus on toimeenpantu. Suositus on edelleen relevantti.

Suositus (KA 2019)	Keskeiset havainnot	Johtopäätös
<p>6) Sitran tulee enemmän korostaa tehokkuutta ja kustannustietoisuutta omassa toiminnassaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monet sidosryhmät korostavat aiheen merkitystä, erityisesti nykyisessä heikentyneessä taloustilanteessa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suositus on edelleen relevantti ja entistäkin ajankohtaisempi.
<p>7) Sitran tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun, sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Irtautumisen toimintamalleja on kehitetty edelleen ja niihin on ryhdytty projektitasolla myös varautumaan entistä systemaattisemmin. Hallittu ja menestyksellinen irtautuminen on edelleen haastavaa ja työtä on syytä jatkaa. • Sidosryhmät kokevat edelleen tarvetta osallistavammalle ja avoimmalle yhteistyölle, mikä nähdään yhtenä Sitran heikkoutena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suositus on toimeenpantu osittain. • Suositus on edelleen relevantti.
<p>8) Sitran tulee systemaattisemmin jalkauttaa vaikuttavuustavoitteensa omille avainalueilleen ja projekteihin. Sitran tulee myös selkeämmin viestiä tavoitteistaan ja niihin liittyvistä valinnoista ja vaikutuksista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vuoden 2020 strategiaaudistuksen yhteydessä mm. projektien vaikuttavuustavoitteet täsmennettiin ja Sitra Impact -malli otettiin käyttöön. • Sidosryhmille Sitran toiminnan kokonaisuus ei näyttäyty selkeänä ja monet hankkeet näyttävät irrallisina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suositus on toimeenpantu osittain. • Ylätason tavoitteiden selkeyttäminen on edelleen tarpeen.
<p>9) Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä osaamisen kumuloitumisen varmistamiseksi Sitran tulee parantaa sisäistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa sekä vahvistaa osaamisen leviämistä avainalueidensa välillä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teemojen siiloutuminen ja keskinäinen tiedonvaihto ja yhteistyö ovat edelleen haasteellisia. Merkittäviä toimenpiteitä sisäisen tiedonvaihdon ja koordinaation kehittämiseksi ei ole todettu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkittävää edistymistä tämän suosituksen suhteen ei ole havaittu.
<p>10) Sitran tulee "avoimen innovaation hengessä" varmistaa paras mahdollinen osaaminen teemoihinsa hyödyntämällä yhä monipuolisemmin oman organisaation ulkopuolella olevaa osaamista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sitra on vahvistanut osallistumistaan mm. EU-hankkeisiin sekä kansainvälisiin asiantuntijaverkostoihin. • Sitra on lisääntyvässä määrin rekrytoinut määräaikaista osaajia omaan organisaatioonsa. • Viime vuosina hankerahoitus on ollut yhä enenevässä määrin pääosin Sitran rahoittamaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vain osin toimeenpantu. • Joiltakin osin päinvastaista kehitystä (yhä vahvemmin omaan osaamiseen nojautuvaa).

Liite 3. Tapaustutkimukset

Arvioinnissa tarkasteltiin joitakin Sitran vaikutusmekanismeja ja niiden toimintaa tapaustutkimusten avulla. Tapaus 1 tarkastelee Sitran kokeilutoimintaa kolmen esimerkin avulla. Tapaus 2 tarkastelee Sitran vaikuttamista päätöksentekoon erityisesti Uudistuva päätöksenteko -projektin kautta ja Tapaus 3 tarkastelee Sitran irtautumista hankkeista ja projekteista sekä siihen liittyviä kysymyksiä Gaia-X Suomi – projektin valossa. Tapaustutkimukset kuvataan raportissa esimerkkeinä siitä, millä tavoin Sitra toimii, kuinka Sitran toiminnan vaikutukset syntyvät ja millaisia kysymyksiä niihin liittyy.

Tapaus 1. Kokeilutoiminnan esimerkit

Seuraavassa on kuvattu tarkemmin kolme esimerkkiä Sitran kokeilutoiminnasta. Esimerkkien tarkoituksena on havainnollistaa Sitran kokeilutoiminnan luonnetta, ei arvioida kyseisten kokeilujen onnistumista.

Asukasosallistumisen kokeilut hyvinvointialueilla

Sitra rahoittaa ja tukee vuosina 2023–2024 asukasosallistumisen kokeiluja hyvinvointialueilla. Taustalla on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallintouudistuksista sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuun siirtyessä hyvinvointialueille vuoden 2023 alussa. Sitran tavoitteena on tuoda asukasosallistuminen kiinteäksi osaksi hyvinvointialueiden päätöksentekoa ja sitä kautta vahvistaa ihmisten osallistumista heitä koskevaan päätöksentekoon. Kokeilujen tavoitteena on levittää uusia vaikuttamisen tapoja ja vahvistaa niiden kytkentää päätöksentekoon. (Sitra a)

Kokeiluja on toteutettu osana Sitran Uudet vaikuttamisen tavat -projektia, jossa

pyritään kehittämään uusia osallistumisen tapoja tukemaan edustukselliseen demokratiaan perustuvaa järjestelmää. Projektin taustalla ovat havainnot Suomen demokratian ja vaikutusmahdollisuuksien heikentymisestä eri mittareilla katsottuna. (Sitra k)

Kokeilut jakautuvat puntaroivan demokratian kokeiluihin, joita on toteutettu neljällä hyvinvointialueella (yhteensä 6 kokeilua) sekä digitaalisen osallistumisen kokeiluihin, joita on toteutettu viidellä hyvinvointialueella (yhteensä 23 kokeilua). Puntaroivan demokratian kokeiluissa otos eri taustaisia ihmisiä kokoontuu käsittelemään päätöksenteon asialistalla olevaa ajankohtaista kysymystä, kuulevat asiantuntijoita ja muodostavat ratkaisuehdotuksia. Tarkoituksena on tuottaa punnittuja ratkaisuja, joilla on kansalaisten tuki takana. Digitaalisen osallistumisen kokeiluissa tarkoituksena on kokeilla avoimeen lähdökoodin perustuvan Polis-keskustelualustan hyödyntämistä päätöksenteon tukena. (Sitra a)

Sitra rahoittaa kokeiluista 50 prosenttia, hyvinvointialueiden vastatessa lopusta rahoitustarpeesta. Rahoituksen lisäksi Sitra pyrkii tukemaan hyvinvointialueita kokeilujen toteutuksessa tarjoamalla tietoa, asiantuntijatukea ja koulutuksia. Näiden toimien rinnalla Sitra vetää yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön, valtiovarainministeriön ja oikeusministeriön kanssa perustettua Demokratia-teemaryhmää, jonka tavoitteena on muun muassa kehittää ja kokeilla eri alueille sopivia demokratiaainnovaatioita sekä mahdollistaa uusien vaikuttamisen tapojen käyttöönotto ja kytkeminen päätöksentekoon.

Kokeilujen toteutus on parhaillaan käynnissä ja niiden arvioidaan päättyvän vuoden 2024 aikana. Sitran tavoitteena on, että ainakin osa kokeiluista vakiintuisi ja jatkuisi osana hyvinvointialueiden toimintaa.

Digitaaliset tuotepassit

Digitaaliset tuotepassit (Digital Product Passport, DPP) kokoavat yhteen tietoa tuotteiden valmistus- ja tuotantoketjusta. Kyseessä on EU:n aloite, jonka tavoitteena on parantaa toimitusketjujen läpinäkyvyyttä, resurssitehokkuutta ja tuotteiden jäljitettävyyttä, ja siten edistää siirtymistä kiertotalouteen sekä tarjota yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia.

Sitra rahoittaa ja tukee digitaalisten tuotepassien kokeiluja ja pilotointia osana Data ja kilpailukyky-projektia (Kilpailukyky datasta -projektin ja Datatalouden tiekartta -projektin yhdistyminen) (Sitra f). Tarkoituksena on vahvistaa yritysten valmiuksia ja edellytyksiä tulevaa EU-sääntelyä varten, sekä koota ja tarjota oppeja sääntelyn kehittämisen tueksi. Tähän mennessä Sitra on rahoittanut neljää pilottihanketta, joissa on tarkasteltu akku- ja tekstiilituotteiden sekä logistiikan arvoketjuja (Sitra b).

Kokeilujen ja pilottien tulokset ja opit on koottu yhteen huhtikuussa 2024 julkaistuun englanninkieliseen työpaperiin, jossa esitetään EU:lle seitsemän digitaalisen tuotepassin käyttöönottoon ja sääntelyyn liittyvää suositusta (Sitra 2024 a). Lisäksi Sitra rahoittaa kansallisen tuotepassiverkoston (FINN-PASS) toimintaa sekä osallistuu EU-laajuisen pilottihankkeeseen.

Sitra Labit

Viime vuosina yksi keskeinen Sitran kokeiluihin liittyvä toiminta on ollut Sitra Lab -ohjelma (Sitra j). Sitra Labin tarkoituksena on ollut tuoda yhteen yhteiskunnallista muutosta tekeviä toimijoita ja tukea heitä vaikuttavien kokeilujen toteuttamisessa. Sitra on myös myöntänyt rahoitusta kokeilujen toteutukseen. Kokeilut ovat luonteeltaan konkreettisia, arjen toimintaympäristöissä tapahtuvia kokeiluita. Ohjelmaan haetaan monipuolisia tiimejä yhteiskunnan eri sektoreilta. Valintakriteerit ja rahoitusehdot vaihtelevat ohjelmittain.

Ohjelmia on käynnistetty vuosittain kahdesta neljään, ja niiden kesto on vaihdellut kolmesta kahdeksaan kuukauteen. Ohjelmien aiheet ovat perustuneet Sitran strategiaan. Ensimmäinen Sitra Lab käynnistyi 2019. Keväällä 2024 käynnistettiin Sitra Lab 6 ja 7. Kolmesta ensimmäisestä Sitra Labista on laadittu ulkopuolinen arviointi, jonka oppeja on hyödynnetty ohjelmakonseptin päivittämisessä. Viimeisimmissä ohjelmissa fokus on siirtynyt voimakkaammin yksittäisistä kokeiluista systeemisen muutoksen kyvykkyyksien kokonaisvaltaisempaan kehittämiseen.

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenveto tähän mennessä toteutetuista ja käynnissä olevista Sitra Lab -ohjelmista.

Taulukko 7. Toteutetut ja käynnissä olevat Sitra Lab -ohjelmat. Lähde: Sitra.

Ohjelma	Aihe	Tavoite	Aikataulu	Kokeilut / tiimit
Sitra Lab 1	Nuorten eriarvoisuus	Vähentää lasten ja nuorten eriarvoisuutta	2019	5
Sitra Lab 2	Ratkaisuja luonnosta	Etsiä ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin	2020	9
Sitra Lab 3	Demokratian kapeikot	Vakiinnuttaa uusia osallistumisen muotoja	2021	10
Sitra Lab 4	Kunnallisen osallistumisen uudet tavat	Vahvistaa kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia Suomessa	2023	6 + nuorten tiimi
Sitra Lab 5	Web 3.0	Kirittää hajautetun verkon, eli web 3.0:n, kehitystä	2023	7
Sitra Lab 6	Datalla parempia palveluita	Vauhdittaa dataan pohjautuvien reilujen palveluiden kehittämistä	2024 (käynnissä)	8
Sitra Lab 7	Luonto osaksi arkea	Vauhdittaa luonnon kannalta kestävien elämäntapojen leviämistä	2024 (haku-aika päättyi 8.3.2024)	8

Tapaus 2. Uudistuva päätöksenteko -projekti esimerkkinä vaikuttamisesta

Uudistuva päätöksenteko -projekti asettuu arvioinnin tarkastelujaksolla tätä edeltävien hankkeiden ja toimenpiteiden jatkumoon, jossa kehittämistyö on pyrkinyt auttamaan eduskuntaa uudistumaan pienin askelin sekä kehittämään päätöksentekojärjestelmää avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Sidosryhmien näkökulmasta työn katsotaan olevan jatkumoa Kansanvallan peruskorjaus -selvitystyölle ja siihen liittyneille toimenpiteille.

Uudistuva päätöksenteko -projektissa on sekä toteutettu selvityksiä että tuettu valtioneuvoston ja eduskunnan toimintaa useilla tavoilla. Projektissa on kuvattu ja mallinnettu esimerkiksi Suomen EU-kannan valmistelua kansallisessa päätöksenteossa, tuotettu selvityksiä lainsäädännön ja lainvalmistelun avoimuudesta sekä tuettu valtioneuvoston ja eduskunnan toimijoita useilla eri tavoilla, esimerkiksi toimimalla yhteistyössä heidän verkkopalvelujensa kehittämisessä, järjestämällä lainsäädäntöprosessin kehittämistä tukevia valmennuksia sekä tukemalla tiettyjen palvelujen kehittämistä.

Vaikka projekti on ajatuksellisesti suora jatkotoimi, on sen tavoitteita ja toimintasisältöjä muutettu ja suunnattu uudelleen. Projektissa keskeistä on ollut tuottaa tietoon perustuvia mallinnuksia työn tueksi. Kansanvallan peruskorjaus -projektin työ tuotti tietoa-aineiston, jota on hyödynnetty projektin suunnittelussa. Siinä missä Kansanvallan peruskorjaus -projektin työ pohjautui organisatoriseen ajatteluun, on uudessa projektissa toteutettu prosessiajattelua yksittäisten organisaatioiden (puolueiden toiminta, eduskunnan toiminta jne.) asemasta.

Projektin tuotoksena on syntynyt päätöksentekoa koskeva data-aineisto, joka perustuu eduskunnan, valtioneuvoston ja EU:n tietoa-aineistoihin. Mallinnuksen kautta on nostettu esiin pohjaa valmistelu- ja päätöksentekoprosessin kehittämiseksi. Lisäksi

projektissa on tuettu valtioneuvoston ja eduskunnan yhteistapaamisia ja yhteistyötä. Projektissa on koottu yhteistyössä Hallinnon kehittämiskeskus HAUS:n kanssa valmennus, johon kytkeytyi eduskunnan, valtioneuvoston ja sidosryhmien havainnot.

Kaikessa projektin toimissa on ollut keskeistä lainvalmistelun kehittäminen avoimemmaksi ja kansalaisen näkökulman mukaan tuominen kehittämistyöhön.

Projektin yhtenä ansiona haastattelujen perusteella nähdään data- ja faktapohjaisuus. Hallinto- ja politiikan tutkimus ei tuota vastaavaa käytännön tason prosessikuvausta ja mallinnusta eikä minkään hallinnon organisaatioista löydy toimijoita, joiden vastuulle vastaavan tyyppisten analyysin toteuttaminen luontevalla tavalla kuuluisi. Yhteistyötä on tehty niiden yliopistojen kanssa, joiden teemoihin tämän tyyppinen lainsäädännön valmistelutyön kehittäminen kytkeytyy.

Projekti on esimerkki luottamuksen rakentamisesta eduskunnan ja valtioneuvoston kanssa. Sinänsä tämä luottamus on projektissa saavutettu vähitellen ja se mahdollistaa ainakin keskustelun avaamisen valmistelu- ja päätöksentekoprosessien kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tavoitteena on ollut edetä tiedon pohjalta ja varautua mahdolliseen muutosvastarintaan, jota voi syntyä vakiintuneista käytänteistä.

Projektissa Sitran tuottamat selvitykset ovat tuottaneet uutta tietoa lakien valmistelu- ja päätöksentekoprosesseista ja näiden tilasta Suomessa (esimerkiksi lainvalmistelun toteutuminen) ja parlamenttien kansainvälisestä vertailusta. Arvioinnin sidosryhmähaastatteluissa molempia aihealueita pidettiin mielenkiintoisina ja oikeaan osuneina. Niiden katsottiin tuottaneen uusia ideoita ja näkökulmia suomalaisen kehittämistyöhön. Vastaavan tyyppistä ajattelua ei katsota syntyneen hallinnon oman kehittämistyön tai akateemisen tutkimuksen kautta. Sitra on asemoitunut kiinnostavan uuden tiedon tuottajaksi ja jäsentäjäksi sekä kansainvälisten hyvien käytäntöjen esiin tuojaksi (esim. parlamentin avoimuus). Erityistä

lisäarvoa on tuonut tiedon yhteinen tulkinta yhteistyössä kansallisten sidosryhmien kanssa: tieto ei ole projektissa jäänyt vain selvityksiin, vaan sitä on käsitelty ja pohdittu yhdessä sidosryhmien, esimerkiksi eduskunnan kanssa. Tämän tyyppinen yhteistyö ja yhteydenpito katsottiin haastatteluissa tärkeäksi osaksi työn vaikuttavuuden varmistamista.

Projektissa on lisäksi rahoitettu pieni-muotoisia pilotteja. Esimerkkinä näistä on lainvalmisteluprosessin läpinäkyvyyttä edistävän pilottityökalun rahoitus. Pilottien rahoitus on saanut positiivista palautetta. Tässä yhteydessä Sitran lisäarvo on ollut vipuvoiman tuominen kehittämiseen ja pilotointiin. Sitra mahdollistaa sellaisten kokeilujen toteutuksen hallinnossa, jotka ylittävät hallinnonalojen siilot ja jotka eivät ministeriöiden omalla rahoituksella olisi mahdollisia.

Käytännössä Sitra on toiminut kokoonjuoksijan roolissa ja mahdollistanut poikkisektoraalista lainsäädännön valmisteluprosessien kehittämistä tuotetun tiedon pohjalta. Kaikki työ on tehty yhteistyössä tiettyjen avainhenkilöiden kautta. Periaatteessa työ poikkeaa Sitran perinteisestä exit-ajattelusta, sillä työssä on tehty asioita näkyväksi ja tarjottu syötteitä eduskunnalle ja valtioneuvostolle prosessien kehittämiseksi sekä eri toimijoille lainvalmistelutyön kehittämiseksi. Syötteitä on annettu esimerkiksi eduskunnan verkkopalveluiden, kansalaisaloitejärjestelmän, lausuntopalvelujen sekä oikeusministeriön digitaalisen palvelun kehittämiseksi. Samoin tietyissä yliopistoissa toteutettu lainsäädännön valmistelun data-analytiikan kehittäminen voidaan tunnistaa projektiin liittyvänä.

Keskeistä esimerkissä on luottamuksellisen sidosryhmäyhteistyö, jossa tuotetaan sidosryhmille ideoita ja informaatiota, jonka pohjalta he voivat itse toimintaansa kehittää. Välittömään irtautumiseen ei pyritä, vaan sidosryhmiä tuetaan pitkäjänteisesti, muodostaen jatkumon tiettyssä spesifissä teemassa.

Tapaus 3. Gaia-X Suomi irtautumisen esimerkkinä

Tausta ja konteksti

Eurooppalainen Gaia-X yhteistyö käynnistyi vuonna 2019 projektina ja toimijaverkostona avoimen eurooppalaisen datainfrastruktuurin kehittämiseksi. Aloitteen taustalla olivat vahvasti Saksan ja Ranskan elinkeinoministeriöt, molempien maiden suuret teolliset toimijat sekä EU:n komissio, mutta verkosto on myöhemmin laajentunut muihinkin maihin. Gaia-X:n tavoitteena on yhdistää eurooppalaisia data-avaruuksia ja standardeja ja sitä kautta saattaa data laajemmin yhteiskunnan ja elinkeinoelämän hyödynnettäväksi.

Helmikuussa 2020 Euroopan komissio julkaisi Euroopan datastrategian (Euroopan komissio 2020). Strategian tavoitteena oli viedä EU datavetoisen yhteiskunnan eturiviin vahvistamalla sisämarkkinoita, jotka sallivat datan vapaan liikkumisen ja saatavuuden. Datavetoinen innovaatiotoiminta nähtiin merkittävänä kasvun ja kilpailukykyyn tekijänä eri aloille. Samassa yhteydessä esitettiin uutta eurooppalaista hallintotapaa datan jakamiseen eri toimialojen ja EU-maiden välillä. Innovaatioiden ja taloudellisen kasvun ohella tavoitteena oli parantaa datan saatavuutta ja luottamusta datan käyttöön ja valvontaan koko yhteiskunnassa. Eurooppalaista datastrategiaa seurasi myöhemmin datan saatavuutta ja käyttöä koskeva data-säädös, jonka arvioidut vuosittaiset säästöt pelkästään Euroopan terveydenhuollossa ovat 120 miljardia euroa. (Euroopan unioni 2023; Euroopan unioni 2022)

Gaia-X hubin perustaminen Suomeen

Gaia-X:n toiminta on nykyään organisoitu voittoa tavoittelemattoman kansainvälisen yhdistyksen muotoon, jolla on eri maissa kansallisia verkostoja (hubeja) toiminnan

jalkauttamiseen. Tällaisia hubeja on muun muassa Alankomaissa, Belgiassa, Suomessa ja Italiassa (Gaia-X a). Gaia-X Suomi on Suomen kansallinen hub, jonka vetämisen Sitra otti vastuulleen (Sitra Gaia-X -projekti) vuonna 2021. Kaikki maat, kuten esimerkiksi Ruotsi ja Tanska, eivät kuitenkaan ole lähteneet aktiivisesti mukaan Gaia-X verkostoon. Organisaatiot voivat olla Gaia-X yhteisön jäseniä, riippumatta siitä, onko maassa kansallista hubia. Suomesta yhteisön jäseniä on kymmenkunta (EK, CSC, jne.) ja esimerkiksi Ruotsista jäseniä on vain kolme. (Gaia-x b)

Gaia-X oli luontevaa jatkoa Sitran aiemmin käynnissä olleelle IHAN-projektille. Gaia-X:n käynnistyessä datatalouden kasvunäkymät koettiin valtaviksi, ja Suomen osallistuminen Gaia-X verkostoon nähtiin tärkeänä sekä suomalaiselle elinkeinoelämälle että laajemminkin yhteiskunnalle. Suomeen haluttiin perustaa Gaia-X hubi ja Sitra oli valmis ottamaan sen organisoinnin

itselleen. Valmisteluihin osallistuivat muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitto EK, VTT ja Business Finland.

Sitran toiminta

Gaia-X:n Suomen hubin toiminta organisointiin Sitrassa Gaia-X Suomi -projektiksi. Projekti käynnistyi kesäkuussa 2021 ja se päättyi kesäkuussa 2024. Sitran rahoitus projektille oli yhteensä 1,35 miljoonaa euroa, jonka lisäksi projektille kohdennettiin Sitran omia henkilöresursseja runsaat 12 henkilötyövuotta (viisi täysipäiväistä työntekijää, joista yksi EU-rahoituksella sekä osa-aikainen assistentti ja viestinnän asiantuntija.).

Projektin käytännön tavoitteena on ollut 1) rakentaa kansallinen julkisen ja yksityisen sektorin Gaia-X yhteistoimintamalli, 2) testata ja kehittää lupaavia data-avaruushankkeita sekä 3) toimia yhteistyöalustana suomalaisten toimijoiden ja eurooppalaisen Gaia-X verkoston välillä.

Taulukko 8. Gaia-X Suomi -projektin tavoitteet. Lähde: Sitra.

Panokset	Tavoitteet	Vaikutustavoite	Vaikuttavuustavoite
<p>Sitran rahoitus yhteensä 1,35 milj. euroa</p> <p>Sitran henkilöstöresurssi ja osaaminen 15,68 htv (5,5 htv/vuosi)</p>	<p>1) Ajatushautomo Sitra kehittää yhteistyössä toimijayhteisön kanssa yhteistoimintamallin, ennakoitietoa ja työkalun, jotka mahdollistavat kansallisten ja eurooppalaisien data-avaruuksien kehittämisen tulevaisuuskestävällä ja reilun datatalouden periaatteiden mukaisella tavalla.</p> <p>2) Kokeilupaja Sitra onnistuu kokeilujen avulla nostamaan potentiaalisiksi tunnistettujen kansallisten data-avaruushankkeiden ja datan jakamisen käyttötapausten kypsyystasoa ja näin luomaan inspiroivia esimerkkejä data-avaruuksien toimijayhteisöille.</p> <p>3) Yhteistyöalusta Yhteistyöalusta tai toimintamalli kansallisten data-avaruustoimijoiden ja yhteiseurooppalaisten data-avaruushankkeiden kytkemiselle.</p>	<p>Koordinaatoroolin kautta luotu uusi kansallinen toimintamalli data-avaruuksien rakentamiselle, joka on kiihdyttänyt julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä sekä kytkenyt kansalliset toimijat eurooppalaiseen data-avaruuskehitykseen.</p>	<p>Talous uudistuu entistä kilpailukykyisemmäksi noudattaen kestävän ja vastuullisen kehityksen periaatteita.</p>

Gaia-X projekti on tuottanut useita aiheeseen liittyviä selvityksiä, jotka ovat koskeneet muun muassa data-avaruuksien nykytilaa ja niiden hallintomalleja sekä sääntelyä ja erilaisia liiketoimintamalleja.

Kansainvälistä asiantuntemusta on hankittu Data Space Support Centre -hankkeella, jonka yhteydessä on laadittu muun muassa yhteiseurooppalaisia pelisääntöjä.

Data-avaruuspilotteja on ollut neljä: satamaliikenteen optimointipilotti, lentokentän rahtiliikenteen operoinnin konseptointi, suomalais-belgialainen agridata-avaruus viljelydatan palauttamiseksi, sekä yhteiseurooppalainen osaamisdata-avaruushanke. Pilottien kautta on havaittu, millaisia aihioita ja valmiuksia Suomessa on data-avaruuksien laajempaan hyödyntämiseen ja millaisia valmiuksia pitäisi edelleen kehittää.

Lisäksi projektin kautta on järjestetty suomalaisen ja kansainvälisen verkoston tapaamisia (Projektin aikana on järjestetty yhteensä 55 työryhmätapaamista sekä 30 kansallista tai kansainvälistä tapahtumaa.) sekä rakennettu kansallinen yhteistoimintamalli Data Spaces Alliance Finland, jonka tehtävä on varmistaa suomalaisten toimijoiden pääsy eurooppalaiseen data-avaruuskehittämiseen (Allianssissa on tällä hetkellä 23 jäsenorganisaatiota.).

Projektin saavutukset ja jatkonäkymät

Gaia-X:n ympärille on kertynyt runsaasti tietoa ja osaamista siitä, mistä data-avaruuksissa on kyse ja miten niitä kannattaa kehittää (esim. Sitra 2023 g). Kansainvälisessä keskustelussa Suomi on profiloitunut data-avaruuksien yhdeksi edelläkävijämaaksi, ja seuraava Gaia-X Summit järjestetäänkin Suomessa.

Gaia-X Suomen alla toteutetut data-avaruuspilotit ovat palvelleet tarkoitustaan; ne ovat vahvistaneet toimijayhteistyötä, tuoneet kokemusta kehittämisestä, antaneet parempaa ymmärrystä suomalaisten osaamisista ja valmiuksista sekä vieneet suomalaisia hankkeita esimerkkeinä myös kansainväliseen Gaia-X verkostoon.

Eurooppalaisen datatalous ja data-avaruuksien kehittäminen jatkuu tärkeänä aiheena ja Gaia-X verkosto tekee siinä oman osuutensa. Verkosto ei kuitenkaan ole laajentunut yhtä kattavaksi ja merkitykselliseksi

kuin mitä alkujaan odotettiin. Myös kehittämisen suunnista on eri näkemyksiä. Osa isoista toimijoista on irtautunut Gaia-X:stä ja lähtenyt kehittämään data-avaruuksia ilman verkostoa. Valtaosa Euroopan yrityksistä ei näe Gaia-X -yhteensopivuudessa riittävää liiketoiminnallista arvoa, eivätkä siksi ole lähteneet verkostoon mukaan. Suomelle on kuitenkin ollut hyvin tärkeää seurata läheltä ja olla osa data-avaruuksien suuntaa määrittävää kehitystä sekä saada tietoa siitä, mitä Euroopassa tapahtuu ja parantaa suomalaisten toimijoiden valmiuksia.

Sitran Gaia-X Suomi projekti päättyi kesällä 2024 ja Sitran irtautumista on pohdittu ja valmisteltu hyvissä ajoin. Projektin irtautumissuunnitelmassa on esitetty erilaisia vaihtoehtoja toiminnan jatkamiseksi ja syntyneiden osaamisten, erityisesti luodun yhteistoimintamallin juurruttamiseksi osaksi laajempaa toimijaverkostoa. Suunnitelmassa on pohdittu jatko- ja hyödyntämismahdollisuudet sekä projektitavoitteittain että projektin jokaiselle hankkeelle erikseen. (Sitra 2024 b.)

Projektin pilotit eivät jatku Sitrassa, eikä Sitra enää osallistu niiden rahoittamiseen. Kolme neljästä pilotista jatkaa kuitenkin ilman Sitran tukea. Meriliikenteen data-avaruudella on useamman vuoden EU-rahoitus, agridata-avaruus jatkuu muun rahoituksen turvin, ja vastaavasti osaamisen data-avaruuskonsortio on jatkamassa työtään ja hakemassa jatkolle rahoitusta. Ainoastaan lentokenttäpilotti päättyy sellaisenaan.

Tämänhetkisten tietojen perusteella yhteispohjoismainen digihallinnon instituutti, Nordic Institute for Interoperability Solutions (NIIS) (NIIS on yksi Data Spaces Alliance Finlandin perustajista ja edistää myös tietohallinnon X-Road -kehitystä) tulee jatkamaan Gaia-X -toimintaa yleisellä tasolla (Suomen hubi) ja VTT on sitoutunut järjestämään seuraavan Nordic Data Festival -tapahtuman 2025. Sitra kuitenkin jatkaa kansainvälisen Gaia-X yhdistyksen jäsenenä.

Liite 4. Innovaatiotoiminnan skenaariot

Seuraavassa on jäsennetty arvioinnin aineiston pohjalta esiin nousseita näkemyksiä Sitran asemoitumisesta ja mahdollisista rooleista innovaatiotoiminnassa kolmen eri skenaarion kautta.

Skenaario 1: Sitra yhteiskunnallisten innovaatioiden tulevaisuusrahastona

Aiheen relevanssi ja konteksti

Yhteiskunnalliset innovaatiot – jota käytetään usein synonyymina sosiaalisille innovaatioille – ovat uusia ratkaisuja, jotka vastaavat erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen käyttämän määritelmän mukaan ”yhteiskunnalliset innovaatiot ovat uusia, toimivia ideoita – palveluita, tuotteita, malleja, prosesseja tai strategioita, jotka etsivät yhteiskunnan tarpeisiin ja ongelmiin ratkaisuja, jotka ovat parempia kuin vakiintuneet vaihtoehdot. Niiden selkeänä tavoitteena on yhteinen hyvä ja parantunut hyvinvointi.” (Yhteiskunnallisten yritysten osamiskeskus.) Yhteiskunnallisten innovaatioiden nähdään parhaimmillaan auttavan ratkaisemaan yhteiskunnan keskeisiä ongelmia, kuten eriarvoisuutta, työttömyyttä, ilmastonmuutosta ja terveydenhuollon haasteita, sekä lisäämään kansalaisten osallistumista ja osallisuutta, mikä vahvistaa demokratiaa ja yhteisöllisyyttä. Suomalaisen innovaatiopolitiikan ja rahoitusmekanismien ei kuitenkaan ole nähty riittävän hyvin huomioivan yhteiskunnallisten innovaatioiden roolia ja merkitystä (Lillberg et al. 2023).

Arvioinnissa toteutetuissa haastatteluissa yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemin osalta nostettiin esiin useita pullon-

kauloja yhteiskunnallisten innovaatioiden kehittämisessä. Ensinnäkin toimija- ja rahoituskenttä on hyvin sirpaloitunut ja hajanainen. Suomessa rahoitetaan ja toteutetaan paljon pieniä ja osin päällekkäisiäkin hankkeita, ja yhteiskunnallisen innovaatioiden ekosysteemi käytännössä puuttuu. Toiseksi, toisin kuin teknologisten ja kaupallisten innovaatioiden kohdalla, yhteiskunnallisilta innovaatioilta puuttuu selkeä rahoituspolku tutkimusrahoituksesta kokeiluihin ja kehittämiseen ja edelleen skaalausvaiheeseen. Kolmanneksi erityisen haastavana nähdään kokeilujen skaalauksen rahoitusmekanismien ja mahdollisuuksien puuttumisen. Tähän vaikuttaa osaltaan heikentynyt julkishallinnon taloustilanne ja sitä kautta mahdollisuudet rahoittaa ja toteuttaa kansallisen tason ohjelmia tai ottaa käyttöön uusia innovaatioita. Lisäksi Suomen vaikuttavuussijoittamisen ekosysteemi on moniin muihin maihin verrattuna kehittymätön, eikä Suomessa ole luontevia skaalaus- ja jatkorahoituspolkuja yhteiskunnallisille innovaatioille.

Sitran aikaisempi asemoituminen ja toiminta

Yhteiskunnallisten innovaatioiden edistäminen on yksi Sitran strategiauudistuksen keskeisistä painotuksista. Voidaan ajatella, että kyse on lähinnä Sitran roolin selkeyttämisestä ja sanoittamisesta uudelleen, sillä valtaosa Sitran kokeilu- ja pilottitoiminnasta viime vuosina voidaan määritellä yhteiskunnallisten innovaatioiden edistämiseksi. Esimerkiksi arvioinnin tarkastelujaksolla toteutetut demokratiakokeilut tai Erätauko-toimintamalli ovat hyviä esimerkkejä yhteis-

kunnallisista innovaatioista. Monet arvioinnissa haastatellut yhteiskunnallisten innovaatioiden parissa toimivat sidosryhmät tunnistavatkin Sitran tärkeänä toimijana kentällä ja erityisesti yhteiskunnallisten innovaatioiden kokeilujen rahoittajana.

Sitra ei kuitenkaan ole käyttänyt termiä viestinnässään, vaan puhunut laajemmin ottaen systeemisten muutosten edistämisestä ja ”tulevaisuustalona” toimimisesta. Sitra ei myöskään ole tähän mennessä selkeästi määritellyt yhteiskunnallisia innovaatioita tai asemaansa suhteessa yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemiin. Toisin sanoen Sitra on toiminut yhteiskunnallisten innovaatioiden kentällä, vaikka se ei ole tätä roolia selkeästi sanoittanut osana toimintaansa. Sitran projektien ja teemojen tarkastelu osoittaa, että Sitran rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden kentällä on ollut aikaisemmin paljon aktiivisempi kuin arvioinnin tarkastelujaksolla. Esimerkiksi Sitran työ vaikuttavuusinvestoimisen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden parissa ovat esimerkkejä vahvemmassa roolista kentällä. Tämä havainto nousi esiin myös useissa haastattelussa ja monet haastatellut sidosryhmät ovatkin ihmetelleet Sitran ”vetäytymistä” kentältä.

”Yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoituksen saralla tarvetta kaiken kokoisille rahoituksille. Sitran rooli rahoittajana ei ole selvä. Satunnaisia hakuja, ei hakuaikoja, päätösprosesseja. [Sidosryhmien on] vaikea asemoitua suhteessa Sitraan.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

”Sitran rooli [yhteiskunnallisten innovaatioiden kentällä] sinänsä mielekäs, mutta ei välttämättä avautunut kaikille mitä Sitra tekee ja miksi.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

Osa haastatelluista nosti esiin, että Sitran asemoituminen yhteiskunnallisten innovaatioiden edistäjänä on kansainvälisesti suhteessa tunnetumpi ja selkeämpi kuin kansal-

lisesti. Sitra tunnetaan hyvin kansainvälisesti ja se mielletään usein nimenomaan yhteiskunnallisten/sosiaalisten innovaatioiden rahoittajana, joita toimii kansainvälisesti monissa maissa. Tähän vaikuttanee osaltaan myös Sitran englanninkielinen nimi (”The Finnish Innovation Fund”).

Kehittymismahdollisuudet ja asemoituminen jatkossa

Sitralla nähdään ja sillä toivotaan myös tulevaisuudessa olevan aktiivinen rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden (kokeilujen) rahoittajana ja edistäjänä. Kuten monet sidosryhmät korostivat, Sitran rahoituksen volyymi on kuitenkin sen verran pieni, että Sitran lisäarvo syntyy rahoituksen ohella toimijoiden yhteentuomisen ja kokeilujen sparrauksen kautta. Lisäksi Sitran sisällä monet asiantuntijat toivoivat roolin vahvistamista ja Sitran asemoitua jatkossa vahvemmin yhteiskunnallisten innovaatioiden ”tulevaisuusrahastoksi”. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi selkeämpiä rahoitusohjelmia hakuaikoineen ja ehtoineen, mitä toivottiinkin monen sidosryhmän taholta.

Kokeilujen edistämisen ohella Sitralla nähdään mahdollinen rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden koko rahoituspolun kehittämisessä ja toimijoiden kokoamisessa yhteen. Yhtenä esimerkkinä mainittiin polun rakentaminen STN-hankkeista käytännön kokeilujen toteuttamiseen. Osa haastatelluista myös näki, että Sitralla voisi olla laajempi rooli koko yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoituskentän kehittämisessä, jotta ”päästäisiin eroon jatkuvasta hankerahoituksesta”. Osa sidosryhmistä kaipasi myös Sitran paluuta takaisin vaikuttavuusinvestoimisen aktiiviseksi toimijaksi. Ruotsin Impact Innovation Fund mainittiin tässä suhteessa hyvänä esimerkkinä Sitralle.

”Sitralla voisi olla varmasti rooli siinä, että mieltisi kumppaneita, joiden kanssa voisi rakentaa rahoitusta yhteiskunnallisten innovaatioiden kokeilujen skaalaukseen. Tarvitaan pienempiäkin kokeiluja, mutta pitäisi aina olla näkyvä siihen, miten skaalataan isommaksi. Nyt tätä ei tehdä koordinoitusti missään. ... Sitra on hyvä koollekutsuja ja voisi katsoa, mitkä toimijat rahoittavat mitäkin ja miten [rahoitusta] voidaan yhdistää.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

”Ehdottomasti [Sitralla] voisi olla roolia yhteiskunnallisissa innovaatioissa. Kuuluisi nimenomaan Sitralle, jolla on organisaattorista uskottavuutta ja rahoituskapasiteettia. Juuri oikea paikka rohkeamminkin ja systemaattisemmin viedä eteenpäin kokeiluita.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

Monet haastatellut kuitenkin kokivat, että yhteiskunnalliset innovaatiot ovat asemoitumisen näkökulmasta liian yleinen tavoite, ja Sitran pitäisi pystyä määrittämään roolinsa kentällä tarkemmin. Tähän liittyen valtaosa arvioinnissa kuulluista sidosryhmistä toivoi Sitran keskittyvän ennen kaikkea radikaaleihin innovaatioihin, sillä se ei ole mahdollista muille toimijoille. Muutama haastatelluista mainitsi erityisesti transformatiiviset ”institutionaaliset innovaatiot” sen tyyppisenä toimintana, johon Sitran tulisi keskittyä. Tällä tarkoitetaan yhteiskunnan vakiintuneiden (ja vanhentuneiden) perusrakenteiden ja järjestelmän uudistamista. Osa näkeekin Sitran toimineen liikaa inkrementaalisten pienten kokeilujen ja innovaatioiden parissa. Toisaalta erään haastatellun mukaan esimerkiksi Sitran hyvinvointialueiden kanssa toteuttamat demokratiakokeilut voisivat onnistuessaan ja skaalautuessaan olla tämän tyyppinen järjestelmätason institutionaalinen innovaatio. Aineistossa esiintyi myös näkemyksiä, joiden mukaan Sitran ei tulisi keskittyä vain radikaaleihin innovaatioihin, vaan inkrementaalisempien innovaatioiden kokoamiseen ja

skaalaukseen. Lisäksi osa haastatelluista peräänkuulutti yhteiskunnallisten innovaatioiden vahvempaa kytkentää taloudellisiin näkökulmiin ja talouden uudistamiseen.

Skenaario 2: Sitra transformatiivisten innovaatioiden edistäjänä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa

Aiheen relevanssi ja konteksti

Viime vuosina tutkimus- ja innovaatiopolitiikan tutkimuksessa on korostettu ns. transformatiivisen innovaatiopolitiikan ja transformatiivisten innovaatioiden merkitystä. Transformatiivinen innovaatiopolitiikka keskittyy merkittäviin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joiden tavoitteena on kestävä kehitys ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen, sekä niihin liittyvän kasvu- ja markkinapotentiaalin hyödyntäminen. Transformatiiviset innovaatiot ovat puolestaan merkittäviä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja teknologisia järjestelmiä perusteellisesti uudistavia innovaatioita. Ne eivät rajoitu vain yksittäisiin teknologioihin tai palveluihin, vaan ne muuttavat kokonaisia sektoreita ja luovat uusia yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaavia toimintamalleja. Nämä innovaatiot syntyvät usein monialaisessa yhteistyössä, jossa yhdistyvät tutkimus, politiikka, yritysmaailma ja kansalaisyhteiskunta. Transformatiiviset innovaatiot edellyttävät myös tyyppillisesti institutionaalisia muutoksia, kuten uudenlaista sääntelyä ja politiikkakehyksiä, jotka tukevat innovatiivisia ratkaisuja ja niiden laajamittaista käyttöönottoa. ([The Transformative Innovation Policy Consortium.](#)) Hyvä esimerkki tästä on kiertotalous, jossa ratkaisujen pääsy markkinoille ja skaalautuminen edellyttävät teknologisten ja kaupallisten ratkaisujen rinnalla muutoksia esimerkiksi kulutuskäyttäytymi-

sessä, sääntelyssä ja viranomaisyhteistyössä. Nesta puolestaan käyttää strategiassaan termiä ”system shaper” kuvatessaan rooliaan innovaatioiden edistäjänä ja innovaatioiden pullonkaulojen purkajana järjestelmätasolla (Nesta 2021).

Sitran aiempi asemoituminen ja toiminta

Sitra on arvioinnin tarkastelujaksolla toteuttanut useita yksittäisiä projekteja ja hankkeita innovaatioekosysteemien edistämiseksi järjestelmätasolla. Hyviä esimerkkejä tästä ovat Gaia-X-projekti sekä digitaalisten tuotepassien kehittäminen osana Data ja kilpailukykyä -projektia (ks. Liite 3). Jo aikaisemmin Sitra on toiminut aktiivisesti muun muassa terveysalan sekä kiertotalouden ekosysteemien kehittämisessä. Sitralla on ollut aktiivista yhteistyötä ko. teemoissa Business Finlandin kanssa, ja esimerkiksi datatalousteemassa Sitra on kehittänyt yhteistä polkua Sitran kokeiluista Business Finlandin rahoitukseen. Kyse on kuitenkin enemmän yksittäisistä projekteista kuin selkeästä roolista tai asemoitumisesta.

Kuten yhteiskunnallisten innovaatioiden (skenaario 1) kohdalla, Sitra ei ole selkeästi määritellyt tätä roolia tai selkeästi asemoitunut ja sanoittanut toimintaansa transformatiivisten innovaatioiden ja innovaatioekosysteemien edistämässä, eikä Sitran rooli näy juurikaan laajemmin sidosryhmille. Transformatiivisten innovaatioiden ja yhteiskunnallisten innovaatioiden (skenaario 1) edistäminen voidaan nähdä osin päällekkäisinä tai toisiaan tukevinä näkökulmina.

Arvioinnin haastatteluissa nousi esiin se, että Sitran riippumattomuus muista julkisista tutkimuksen rahoittajista on sille mahdollisuus, sillä Sitralla voi edistää ja rahoittaa valitsemiensa sisältöaiheiden ympäriltä paljon muutakin kuin suoraa tutkimus- ja kehittämistoimintaa tai yritysten investointeja, toisin kuin muut julkiset tutkimus- ja innovaatorahoittajat. Sitran riippumattomuus muista tutkimuksen rahoittajista

nähtiin hyvänä asiana myös Kestävyysratkaisut-teeman arvioinnissa. Arvioinnissa todettiin, että on tärkeää, että Sitra ylläpitää riippumattomuuttaan ja toimii itsenäisesti, sopivasti irrallaan muista julkisista toiminnoista (Hjelt et al. 2023.).

Kehittymismahdollisuudet ja asemoituminen jatkossa

Sitran mahdollista roolia ja asemoitumista transformatiivisten innovaatioiden ja/tai innovaatioekosysteemien edistämässä ei käsitelty arvioinnin haastatteluissa tai työpajassa yhtä kattavasti kuin roolia yhteiskunnallisten innovaatioiden edistäjänä. Muutamissa keskeisten sidosryhmien haastatteluissa tämä rooli kuitenkin tunnistettiin selkeästi ja Sitralle sopivana. Sitralla nähdään rooli erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa innovaatioiden käyttöönoton edistämässä ja markkinoiden kehittäjänä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallisten haasteiden tunnistamista, jäsentämistä ja ennakoimista, sääntelytarpeiden ja sääntelyn luomien mahdollisuuksien analysointia sekä siihen liittyviä kokeiluja (esim. digitaaliset tuotepassit) ja/tai teknologisten ratkaisujen yhteiskunnallisten muutosten ja vaikutusten arviointia. Sitralla nähtiin rooli myös ekosysteemin eri toimijoiden kokoajana ja poikkisektorialisen yhteistyön edistäjänä/rahoittajana. Käytännön esimerkkinä mainittiin aiemmin Tekesin ohjelmien kautta toteutettu ”knowledge community” -tyyppinen toiminta, jonka muutama arvioinnissa haastateltu näki sopivana roolina Sitralle.

Skenaario 3: Sitra T&K-politiikan tietoperustan ja päätöksenteon tukena

Aiheen relevanssi ja konteksti

Suomen tutkimus- ja innovaatiopolitiikka on läpikäynyt suuria muutoksia viime vuosina. Vuonna 2021 perustettu parlamentaarinen TKI-työryhmä teki ehdotuksia julkisen T&K-rahoituksen kehittämiseksi, mukaan lukien uuden T&K-rahoituslain. Vuoden 2022 työryhmä jatkoi tätä työtä, ja heidän 2023 julkaistussa raportissaan painotettiin muun muassa TKI-järjestelmän johtamisen, osaamisen saatavuuden ja yhteistyön vahvistamista. Kansallisen TKI-järjestelmän johtamisen näkökulmasta keskeisiä linjauksia olivat tutkimus- ja innovaationeuvoston (TIN) perustaminen. (Valtioneuvoston kanslia 2023.) Keväällä 2024 toimintansa aloittaneen TIN:n johdolla on laadittu uutta valtion tutkimus- ja kehittämisrahoituksen käytön monivuotista suunnitelmaa, joka hyväksyttiin kesäkuussa 2024 ([Valtioneuvosto](#)). Samanaikaisesti valtionhallinnossa on käynnissä mittavat tuottavuusohjelmat ja resurssija ministeriöistä ja virastoista on leikattu tai tullaan leikkaamaan merkittävästi lähivuosina. Myös valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta (VN TEAS) lakkautettiin vuonna 2023. Kuten monet haastatellut toivat esiin, leikkaukset tarkoittavat, että valtionhallinnon resurssit tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tietopohjan rakentamiseen ovat huomattavasti heikentyneet.

Siträn aikaisempi asemoituminen ja toiminta

Viime vuosina Sitra ei ole asemoinut itseään osaksi kansallista innovaatiojärjestelmää eikä se ole ollut aktiivinen toimija tutkimus- ja innovaatiopolitiikan päätöksenteossa tai sen toimeenpanossa. Tämä on tunnustettu sekä

Siträn sisällä että sidosryhmien keskuudessa. Sidoryhmät näkivätkin Siträn roolin osana TKI-järjestelmää epäselvänä.

Sitra rooli on rajoittunut lähinnä toimintaan ns. 5DG-verkostossa, jossa on mukana Siträn ohella Suomen Akatemian, Business Finlandin, VTT:n ja Finnveran pääjohtajat. Pitkään toimineen verkoston kautta Sitra on käynyt säännöllistä keskustelua ja vuoropuhelua TKI-järjestelmän keskeisten toimijoiden kanssa. Osa haastatelluista toivoikin 5DG-yhteistyön rinnalle aktiivisempaa ruohonjuuri- ja asiantuntijatasoista yhteistyötä Siträn ja kentän muiden toimijoiden välillä.

Kehittymismahdollisuudet ja asemoituminen jatkossa

Sidosryhmät suhtautuivat Siträn mahdolliseen aktiivisempaan rooliin T&K-politiikassa kaksijakoisesti. Toisaalta toimijat näkivät paljon tarvetta Siträn kaltaiselle riippumattomalle toimijalle T&K-politiikan tietoperustan vahvistamisessa ja ennakoinnissa TIN:n tukena, erityisesti valtionhallinnon leikkausten ja VN TEAS -rahoituksen alasajon myötä. Se kuitenkin edellyttäisi Siträn substanssiosaamisen ja asiantuntemuksen vahvistamista sekä pidemmälle T&K-toimintaan ja substanssiin menevää strategisempaa ennakoitintiedon tuottamista.

"[Siträn roolina voisi olla] TIN:n tukeminen järjestelmätasolla vision ylläpitämisessä ja ison kuvan hallinnassa." (haastateltu sidoryhmien edustaja)

Toisaalta monet suhtautuivat Siträn tavoittelemaan aktiivisempaan rooliin hyvin varauksellisesti eikä Siträn aktivoitumista T&K-rahoitukseen liittyvissä kysymyksissä otettu täysin varauksetta vastaan. Monet kehottivatkin Sitraa varovaisuuteen erityisesti tilanteessa, jossa kansallinen T&K-politiikka on juuri organisoitu uudelleen ja jolloin rakenteet ja prosessit vielä hakevat

paikkaansa. Haasteena on myös se, että valtionhallinnon ulkopuolisena toimijana Sitra on väistämättä ulkokehällä puhuttaessa esimerkiksi T&K-panostusten kohdentamisesta.

Varsinaisen T&K-rahoituksen tai yritysrahoituksen osalta Sitralla ei nähdä luontevaa roolia, sillä kentällä on jo isoja toimijoita, joilla on huomattavasti suuremmat rahoitusvolyymit. Yhteiskunnallisten innovaatioiden rahoittamisessa tilanne on kuitenkin toinen (vrt. Skenaario 1).

”Jos Sitra hakee roolia TKI-päätöksenteosta, niin menee puurot ja vellit sekaisin. Sitra tuottaa tietoa ja ovat yksi syöte muiden ohella. Viralliset prosessit ovat virallisia, eikä Sitra ole niissä aktiivinen toimija.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

”Vaikea löytää perusteluja sille, että Sitra tulisi yritysrahoituksen puolelle muutamalla miljoonalla, kun meillä on kohta miljardin volyyymi julkista rahoitusta Suomessa yritysten innovaatio-toimintaan.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

”Yhtenä mahdollisuutena, että Sitra tekisi TIN:n tunnistamista teemoista itsenäisesti selvityksiä ja tekisi niistä myös omia johtopäätöksiä.” (haastateltu sidosryhmien edustaja)

”Sitralla potentiaalia tuoda yhteen teemoja yli hallinnonalarajojen. Sitra voisi ottaa integraattorin roolia tässä ja täydentää perinteistä TKI-politiikkaa.” (haastateltu sidosryhmän edustaja)

Myös Sitran sisällä Sitran rooli nähtiin ennen kaikkea fasilitoijana, sekä tiedon systematisoijana ja jatkojalostajana. Tämä korostui paitsi arvioinnissa toteutetuissa haastatteluissa, myös Sitran sisäisen strategiakyselyn vastauksissa, joiden mukaan Sitra rooli ja vahvuudet innovaatiojärjestelmän kehittäjänä liittyvät Sitran neutraaliin rooliin innovaatiojärjestelmän ”sillanrakentajana”.

Liite 5. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Mikä on oma / edustamasi organisaation rooli suhteessa Sitraan?
2. Miltä osin tunnet Sitran toimintaa ja teemoja?

Taaksepäin katsovat (vuosia 2019–2023 koskevat) kysymykset

3. Millaisena näet Sitran roolin yleisesti? Mihin suuntaan se on mielestäsi kehittynyt?
4. Millaisena näet Sitran edellytykset ja kyvykkyydet yhteiskunnan systeemisen muutoksen edistämiseen? Miten nämä ovat kehittyneet viime vuosien aikana? Mitkä ovat olleet Sitran erityisiä vahvuuksia? Entä heikkouksia?
5. Miten Sitran teemoihin perustuva toimintamalli ja tapa tehdä valintoja on mielestäsi toiminut? Mitkä ovat sen vahvuuksia, mitkä heikkouksia?
 - c. Millä tavoin Sitra on onnistunut vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja nouseviin haasteisiin?
 - d. Missä määrin Sitra on onnistunut valjastamaan toimintaansa mukaan relevantit kumppanit ja asiantuntijat?
6. Millaisena näet Sitran roolin ja lisäarvon kokeilu- ja pilottitoiminnassa? Mitkä ovat olleet Sitran heikkoudet ja vahvuudet? Miten kokeilujen skaalaus on onnistunut (mainitse esimerkkejä)?
7. Millaisena näet Sitran roolin ja lisäarvon kansallisen päätöksenteon tukena? Mihin suuntaan rooli on kehittynyt? Mitkä ovat olleet Sitran heikkoudet ja vahvuudet?
8. Millaisena näet Sitran roolin ja lisäarvon kansainvälisessä yhteistyössä ja toiminnassa (ml. EU)? Mihin suuntaan Sitran rooli on kehittynyt? Mitkä ovat olleet Sitran heikkoudet ja vahvuudet?
9. Miten Sitra on onnistunut varmistamaan toimintansa laajemman vaikuttavuuden, skaalautumisen tai jatkuvuuden? Millai-

sia heikkouksia ja vahvuuksia tähän liittyy?

10. Onko Sitran poliittinen ja taloudellinen riippumattomuus tuonut lisäarvoa tai edistänyt Sitran onnistumista? Onko Sitran riippumattomuus vaikuttanut sidosryhmäsuhteisiin ja vaikutustyön tekemiseen?

Eteenpäin katsovat kysymykset

11. Millaisena näet Sitran aseman ja roolin tulevaisuudessa? Mihin suuntaan toivot sen kehittyvän?
12. Mitkä ovat sellaisia toimintaympäristössä tapahtuneita / tapahtumassa olevia muutoksia, joihin Sitran tulisi mielestäsi reagoida nykyistä enemmän? Millä tavoin?
13. Millaisena näet Sitran asemoitumisen ja kyvykkyydet jatkossa
 - a. Ennakointitoiminnassa?
 - b. Innovaatiotoiminnassa?
 - c. Kansainvälisessä toiminnassa? [kysytään vain haastateltavan kannalta relevantin näkökulman osalta]
14. Missä määrin Sitran tulisi toiminnassaan painottaa seuraavia näkökulmia:
 - a. Nykyhetkessä ajankohtaiset kysymykset/teemat/ilmiöt (esim. analyysit nykytilasta ja/tai vaihtoehtoisista malleista)
 - b. Nousevat kysymykset/teemat/ilmiöt (esim. uusien toimintatapojen kokeilut)
 - c. Pidemmällä tulevaisuudessa olevat kysymykset/teemat/ilmiöt (esim. pitkän aikavälin näkymien ja tavoitteiden (visiot) asettaminen)
15. Miten ja millaisia osaamisia / kyvykkyyksiä Sitran tulisi erityisesti kehittää jatkossa?
16. Miten Sitra voi jatkossa yhä ketterämmin suunnata toimintansa ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisujen löytymiseen?

Liite 6: Johdon vastine arvioinnin kehittämissuosituksiin

Sitran johto kiittää arviointitiimiä laadukkaasta arviointiprosessista ja kehittämissuosituksista.

Arvioinnin suositukset syntyivät arviointitiimin ja Sitran ohjausryhmän yhteistyönä Sitran käynnissä olleen strategiauudistuksen kannalta tärkeänä ajankohtana. Johto pitkälti yhtyy suosituksiin, pitää niitä tarkoituksenmukaisina ja katsoo, että ne tukevat kesäkuussa hyväksytyssä Sitran uudessa strategiassa tehtyjä päätöksiä ja toimintamallin kehittämistä erinomaisesti.

Seuraavassa on esitetty johdon vastine ja suunnitelma kunkin suosituksen huomioimiseksi Sitran tulevassa työssä. Osa suosituksista on jo otettu huomioon Sitran kesäkuussa 2024 päätetyssä strategiassa.

Suositus 1. Yhteiskunnallisen relevanssin vahvistaminen

Sitran tulee keskittyä yhteiskunnallisesti merkittäviin, transformatiivisiin avauksiin ja innovaatioihin. Haasteiden tulee merkittävyydessään olla mittakaavassa Sitran kansalliseen tehtävään. Asemoinnissa ja viestinnässä tulee kirkastaa, mitkä ovat Sitran toiminnan vaikutukset myös taloudelliseen kasvuun, tasapainoon ja kilpailukykyyn.

JOHDON VASTINE: Suositus on linjassa sekä sidosryhmien että Sitran oman näkemyksen kanssa siitä, että Sitran kansallista tehtävää tulee kirkastaa. Sitran uuden strategian missiossa Sitran lakisäätelineen rooli talouskasvun edistämisessä on nostettu aiempaa keskeiseen rooliin. Lisäksi uuden strategian mukaisen toimintamallin päätöksentekokriteereissä talouskasvu, yhteiskunnallisesti merkittävät innovaatiot ja

transformatiivisuus huomioidaan aiempaa selkeämmin. Sitra tulee korostamaan uuden missiomuotoilun ja sen johdosta tehtyjen päätösten merkitystä viestinnässään.

Suositus 2. Täydentävyyden ja koherenssin varmistaminen

Sitran tulee olla toimintoissaan dynaaminen ja ketterä, mutta tavoitteissaan määrätietoinen ja kumppanina pitkäjänteinen. Sitran tulee tulkita omaa onnistumistaan laajemmin mahdollistajana sekä kumppaniensa menestyksen kautta.

JOHDON VASTINE: Sitran uuden strategian ytimessä on toimintamalliuudistus, jolla pyritään lisäämään sekä ketteryyttä tarttua yhteiskunnallisiin haasteisiin nopeammin että sidosryhmien ja strategisten kumppanien kanssa tehtävän yhteistyön laatua ja määrää. Uudessa strategiassa on Sitran uudistumiskykyyn liittyviä tavoitteita ja indikaattoreita, joilla kehittymistä tullaan seuraamaan. Uuden strategian tavoite-mallissa tavoitteita yhteiskehitetään kumppanien kanssa ja Sitran vipuvoimaa, eli kykyä saada muita toimijoita ja ulkopuolista rahoitusta mukaan muutostyöhön, mitataan.

Suositus 3. Lisäarvon varmistaminen

Sitralla tulee jatkossakin olla vahvoja osaamiskärkiä, joiden ympärille voidaan rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä kumppanien kanssa. Tavoitteiden tulee olla täsmällisiä, jotta ne ovat selkeitä kumppaneille ja sidosryhmille. Sitran roolia rahoittajana tulee vahvistaa ja selkeyttää. Tämä edellyttää

järjestelmällistä kumppanuuksien hallintaa, selkeämpää ja läpinäkyvämpää viestintää Sitran roolista rahoittajana, sekä rahoitusosaamisen vahvistamista Sitrassa.

JOHDON VASTINE: Uudessa strategiassa Sitran vaikuttavuusmallia on selkeytetty. Sen käytännön toteuttamisessa tavoitemallia uudistetaan siten, että tavoitteilla voidaan aiempaa selkeämmin ohjata toimintaa ja seurata sen tuloksellisuutta. Sitran rahoittajaroolia kehitetään 'rahoittajakumppani'-tyyppiseksi. Rahoituksen osuutta Sitran vuosibudjetista lisätään, ja resursseja rahoitukseen haetaan muiden kulujen osuuden vähentämisellä ja kansainvälisen toiminnan ulkopuolisen rahoituksen merkittäväällä lisäämisellä. Rahoituksen vaikuttavuutta lisätään monipuolisten rahoituskumppanuuksien avulla ja rahoittajaroolia selkeytetään keskittyjen avoimien rahoitushakujen järjestämisen kautta.

Suositus 4. Kokeilutoiminnan vahvistaminen

Kokeilutoimintaa tulee koota nykyistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, joilla selkeämmin tavoitellaan systeemistä ja transformatiivista muutosta. Sitran kokeilujen ja pilottien roolit ja tavoitteet osana Sitran toimintaa tulee määritellä selkeämmin. Kokeilujen ja pilottien rahoitusta, kohde-ryhmiä, tuloksia ja kokeilujen oppeja tulee seurata ja raportoida systemaattisemmin.

JOHDON VASTINE: Sitran uudessa strategiassa kokeilutoiminnan volyyymiä lisätään, kuten myös kokeilu- ja innovaatiotoiminnan rahoituksen määrää. Kokeilutoimintaa edistetään ja sen rooli ja tavoitteet Sitran toiminnassa selkeytetään perustamalla kokeiluiden rahoittamiseen ja yhteiskehittämiseen erikoistuva toiminto, Ratkaisut. Onnistuneen kokeilun elinkaarta (ennakointi, kokeilu, skaalaus) kuitenkin tukee koko organisaatio. Yhteiskunnallisten uudis-

tusten konsepteja ja kokeiluja Sitra kehittää uuden strategian mukaisessa toimintamallissa pääsääntöisesti yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yksi uuden strategian keskeisistä vaikuttavuustavoitteista on innovaatiokyvykkyyden lisääminen Suomessa sen ohella, että Sitra omalla toiminnallaan kykenee edistämään yhteiskunnallisten innovaatioiden syntymistä. Kokeilutoiminnan tuloksia ja oppeja tullaan seuraamaan ja raportoimaan systemaattisesti yhteistyössä kumppaneiden kanssa.

Suositus 5. Päätöksenteon tukeminen kotimaassa ja kansainvälisesti

Pitkäjänteinen yhteistyön rakentaminen, sidosryhmien luottamus ja Sitran vahvat asiasisällöt ovat vastaisuudessaakin keskeisiä päätöksenteon tukemisessa. EU-tason vaikuttamista on mahdollista edelleen vahvistaa ja Sitran kansainväliselle toiminnalle tuleekin asettaa selkeät strategiset tavoitteet.

JOHDON VASTINE: Päätöksenteon tukeminen etenkin strategisen ennakointitiedon avulla on yksi strategiauudistuksen keskeisistä tavoitteista. Sitra vahvistaa ennakointitoimintaansa ja luo kyvykkyyden paneutua aiempaa syvällisemmin ei-toivottujen yhteiskunnallisten kehityskulkujen juurisyihin. Uuden strategian painotusten mukaisesti Sitra rekrytoi syksyllä 2024 pääekonomistin, jonka tehtävänä on seurata ja analysoida Suomen talouden kehitystä yhteiskunnallisten haasteiden ymmärtämiseksi ja ratkaisujen tueksi. Sitran kansainväliselle toiminnalle on jo strategian hyväksymisen jälkeen kehitetty selkeät strategiset tavoitteet ja kansainvälinen toiminta siirtyy 1.9.2024 alkaen erilliseen toimintoon. Sen talous ja resurssit eriytetään Sitran muusta toiminnasta, ja sille asetetaan ulkoisen rahoituksen osuuden kasvattamiseen liittyvät tavoitteet. Kansainvälisen toiminnan omien strategisten

tavoitteiden ohella ulkoisen rahoituksen osuuden lisääminen on tapa vapauttaa Sitran pääoman tuottoa käytettäväksi esimerkiksi rahoitustoiminnan kasvattamiseen Suomessa.

Suositus 6. Skaalaaminen ja laajemmat hyödyt

Skaalattavuus ja laajempi hyödynnettävyys tulee sisällyttää hankkeiden valintakriteereihin. Sitran hankintoja ja rahoitusta tulee hyödyntää monipuolisemmin ja strategisemmin skaalauksen tukena. Erityisesti ulkopuolista rahoitusta ja resursseja tulee mobilisoida nykyistä aktiivisemmin.

JOHDON VASTINE: Sitran johto pitää tätä kehityssuosittelusta erittäin keskeisenä uuden strategian onnistumisen näkökulmasta. Skaalaus ja irtaantuminen ovat olleet Sitran toiminnan kipupisteitä, osittain siksi, että ohjelmat ja projektit ovat saattaneet olla ehdotuksineen aikaansa edellä, mutta osittain myös siksi että kumppanuuksiin ja ulkopuolisen rahoituksen varmistamiseen ei ole investoitu riittävästi tai riittävän aikaisin. Uuden strategian toimintamallissa koko ohjelmatoiminta keskittyy skaalausvaiheeseen, ohjelmavaiheeseen siirtymisen kriteerijä terävöitetään kumppanien sitoutumisen varmistamiseksi ja onnistuneen skaalauksen mahdollistavaa Sitran osaamista kehitetään voimakkaasti.

Suositus 7. Vaikuttavuusmallin ja seurannan päivittäminen

Uuden toimintamallin myötä Sitran vaikuttavuusmallia ja toiminnan seuranta tulee päivittää. Jatkossa on tärkeä systemaattisesti huomioida toiminnan kohdentumiseen, relevanssiin ja koherenssiin liittyvät kysymykset, sekä erityisesti nopeiden kokeilujen ja skaalattavuuden ex ante -arvioitavuus.

Myös vuoden 2019 kokoavan arvioinnin suositusten toimeenpanoa on syytä jatkaa niiltä osin kuin ne ovat edelleen relevantteja.

JOHDON VASTINE: Sitran johdon näkemys vaikuttavuusmallin ja seurannan päivittämisen tarpeesta on linjassa arvioinnin suositusten kanssa. Sitran toiminta uudessa strategiassa jatkuu vaikuttavuuslähtöisenä ja pyrimme tekemään rohkeita valintoja ja olemaan valmiimpia luopumaan sellaisista toiminnoista, joilla on vähäinen vaikuttavuus, tai joissa muilla toimijoilla on paremmat valmiudet tarttua aiheeseen. Nopeihin kokeiluihin keskittyvä Ratkaisut -toiminto mahdollistaa myös onnistuneiden kokeilujen skaalaukelpoisuuteen liittyvien kriteerien systemaattisen kehittämisen ennen ohjelmavaiheeseen siirtymistä. Tavoite- ja arviointimallin kehittämisessä tullaan erityisesti keskittymään innovaatioiden ja ennakoinnin ja näihin liittyvien kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvien vaikutusten arviointiin.

Suositus 8. Strategia uudistusten läpiviennin varmistaminen

Uusi strategia ja toimintamallin uudistus ovat merkittäviä sekä sitralaisille että Sitran yhteistyökumppaneille. Muutoksen tehokkuuteen ja hallittuun läpiviemiseen tulee kiinnittää huomiota. Uudistuksen toteutumisesta, saavutetuista hyödyistä ja mahdollisista täsmennystarpeista tulee tehdä väliarvio 2–3 vuoden kuluttua.

JOHDON VASTINE: Strategia uudistuksen hallittuun läpiviemiseen on sitoutunut koko Sitran johto. Strategia on valmisteltu osallistavasti ja sidosryhmiä kuullen, ja myös strategian toimeenpanossa noudatetaan samoja toimintamalleja. Sitran johto on arviointisijoiden kanssa samaa mieltä väliarvion tarpeellisuudesta, ja huomioi tämän strategiakauden arviointisuunnitelmassa.

SITRA

© Sitra 2024

ARVIOINTI

Arviointiraportti on riippumattomien arvioitsijoiden tuottama. Löydökset, tulkinnat ja johtopäätökset eivät välttämättä vastaa Sitran näkemyksiä.

ISBN 978-952-347-389-8 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puh. 0294 618 991

✕ @SitraFund