

# KYKYÄ JA HALUA TALOUDEN UUDISTAMISEEN

Sitran kestävän talouspolitiikan  
johtamiskoulutuksen arviointi

**Kaisa Lähteenmäki-Smith, Kirsi Hyytinen,  
Matti Pihlajamaa ja Helmi Hämäläinen**



© Sitra 2025

**Kykyä ja halua talouden uudistamiseen  
Sitran kestäväen talouspolitiikan  
johtamiskoulutuksen arviointi**

Kirjoittajat: Kaisa Lähteenmäki-Smith, Kirsi Hyytinen,  
Matti Pihlajamaa, Helmi Hämäläinen

Sitran työryhmä: Päivi Hirvola, Rose Thompson Coon,  
Kalle Nieminen

Kannen kuva: Kubo Creative Agency

Taitto: Grano Oy

ISBN 978-952-347-401-7 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

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

# Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Sammanfattning	7
Summary	9
1 Johdanto	11
1.1 Toimeksiannon kuvaus	11
1.2 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus	12
2 Arvioinnin tavoite ja lähestymistapa	15
2.1 Arvioinnin lähtökohdat	15
2.2 Arvioinnin viitekehys	16
2.3 Arvioinnin lähestymistapa	18
3 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuus	22
3.1 Yhteenvedo aiemmista arvioinneista	22
3.2 Arvo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle	23
3.3 Vaikutusmekanismit	28
3.4 Kestävän talouspolitiikan edistäminen kurssin jälkeen	30
4 Vaihtoehtoisia kehittämispolkuja vaikuttavuuden optimoimiseksi	32
4.1 Kolme mahdollista kehittämispolkuja dynaamiseen toimintaympäristöön	32
4.2 Uusi strategia ja tehokkaampi portfoliojohtaminen avainasemassa kehittämispolkujen tehokkaassa käyttöönotossa	34
5 Johtopäätökset ja kehittämissuosituks	36
5.1 Johtopäätökset	36
5.2 Kehittämissuosituks	39
5.3 Pohdinta arvioinnin menetelmästä	41
Lähteet	43
Liite 1: Taustahaastattelut	46
Liite 2: Yksilöhaastattelujen kysymysrunko ja -otos	49
Liite 3: Minäpystyvyysskysely	51
Liite 4: Ryhmähaastattelut	52

# Esipuhe

Sitran tehtävänä on auttaa Suomea ja suomalaisia uudistumaan. Syksyllä 2024 aloimme toteuttaa uutta strategiaamme, jonka ytimessä on talouden kasvun ja hyvinvoinnin vauhdittaminen luonnon kantokyvyn rajoissa.

Vuodesta 2013 lähtien Sitra on kutsunut päättäjiä ja vaikuttajia kestäväen talouspolitiikan johtamiskoulutukseen. Koulutus hyödyntää Sitran aikaisempien 1977 - 2005 toteutettujen talouspolitiikkakurssien parhaita toimintamalleja. Kurseilla on luotu kokonais kuvaa Suomen tilanteesta, tulevaisuudesta ja kestävästä taloudesta. Tavoitteena on ollut vahvistaa etenkin osallistujien kykyä ja halua tarttua tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Kurssit eivät ole perinteistä koulutusta, vaan ne keskittyvät yhdessä ajatteluun, oppimiseen ja kehittämiseen asiantuntija-alustusten ja harjoitustöiden avulla. Alusta lähtien on korostunut näkemys taloudesta välineenä, joka mahdollistaa ihmisten hyvinvoinnin, ja jonka tulisi tukea myös elämämme sopeutumista maapallon kantokyvyn rajoihin.

Tämä VTT:n toteuttama arviointi tuottaa meille tärkeää tietoa kurssien kehittämiseksi ja Sitran uuden strategian toteuttamiseksi. Se listaa suosituksia ja vaihtoehtoisia kehittämispolkuja koulutuksen vaikuttavuuden parantamiseksi entisestään.

Arviointi osoittaa, että kestäväen talouspolitiikan johtamiskoulutus on vastannut tavoitteisiinsa ja tukenut niin yksilöiden, yhteisöjen kuin yhteiskunnan valmiuksia kohdata kestävyys-haasteita. Koulutuksen tärkeimpänä arvona esiin nousee sen mahdollistama avoin ja kriittinen dialogi.

Kurssit saavat kiitosta erityisesti yksilötason vaikuttavuudesta, tiedollisesta annista ja uusista verkostoista. Havainnot ovat samansuuntaisia kurssien osallistujilta kerätyn palautteen kanssa. Tarve kykyyn rakentaa Suomea kestävästi yli sukupolvien ei ole vähentynyt, vaan päinvastoin. Nykyinen maailmantilanne haastaa Sitraa ja Suomea tarttumaan entistäkin hanakammin kestäväen tulevaisuuden rakentamiseen yhdessä.

Kestäväen talouspolitiikan johtamiskurssi nro 23 käynnistyy maaliskuussa 2025. Arvioinnin opit ja Sitran uuden strategian suunta näkyvät jo tällä kurssilla. Päivitettyissä tavoitteissa korostuvat päättäjien tulevaisuusajattelun vahvistaminen ja valmius rakentaa kestävää tulevaisuutta yhdessä.

Arviointi suosittaa panostamista kestäväen talouspolitiikan johtamiskoulutukseen ja haastaa Sitraa kytkemään koulutuksensa selkeämmin osaksi muuta toimintaa.

Arvostamme VTT:n arviointitiimin tekemää menetelmätyötä, joka palvelee myös Sitran muiden koulutusten ja laajemminkin Sitran yhteiskunnallisten vaikutusten arviointia.

Kiitämme lämpimästi VTT:n tutkijoita ja kaikkia, jotka ovat osallistuneet arviointiin joko yksilö- tai ryhmähaastattelujen kautta. Kuten arviointi toteaa, kurssien alumnit ovat jo itsessään tärkeä muutosvoima.

Helsingissä

**Atte Jääskeläinen**

Yliasiames  
Sitra

**Päivi Hirvola**

Johtava asiantuntija, Ennakointi ja koulutus  
Sitra

# Tiivistelmä

Sitran tilaamassa ja VTT:n vuonna 2024 toteuttamassa arvioinnissa tarkasteltiin Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutuksia. Tavoitteena oli tuottaa riippumatonta ja kehittävää arviointitietoa siitä, millaista vaikutusta kestävä talouspolitiikan kurssit luovat yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle. Arvioinnin tuloksena syntyi myös vaihteoisia tulevaisuuspolkua, joiden avulla kurssien sisältöjä voidaan jatkokehittää. Aineistoina käytettiin dokumenttianalyysiä, minäpystyvyyden arviointiin kehitettyä kyselyä, sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Arvioinnissa kehitettiin arviointiviitekehys, jota Sitra voi käyttää myös muiden yhteiskunnallisten koulutustensa arviointiin.

Arvioinnin perusteella Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutus on tukenut osallistujien valmiuksia edistää kestävä taloutta. Se on luonut syvällistä ymmärrystä kestävä talouspolitiikan periaatteista ja käytännöistä ja auttanut osallistujia soveltamaan oppeja omissa yhteisöissään ja laajemmin yhteiskunnassa. Koulutuksen lisäarvo kiteytyy erityisesti yksilöiden ajattelutavan muutokseen, joka mahdollistaa käyttäytymisen muutoksen ja edistää yhteiskunnallista transformaatiota ja kestävä taloutta. Tämän muutoksen tukemiseksi arviointi esittää Sitralle kolme vaihteoisia tulevaisuuden kehittämissuositusta alueellisuuteen, uusien innovaatioiden lähteisiin ja ekologiseen kestävyteen liittyen.

Arviointi osoittaa, että koulutus vahvistaa osallistujien tietopohjaa, syventää ymmärrystä kestävästä taloudesta, kehittää osallistujien toiminta- ja vaikuttamiskykyä, tukee ohjausmekanismien ja päätöksenteon kehittämistä sekä dialogisuutta ja yhteiskehittämistä. Arvioinnin pohjalta tunnistetut johtopäätökset ja kehittämissuositukset vahvistavat koulutuksen vaikuttavuutta entisestään.

- 1. Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutus on onnistunut tavoitteissaan, mutta sen arvolupaus ei ole selkeä.** Koulutus on onnistunut haastamaan ja syventämään osallistujien ajattelua ja synnyttämään uusia oivalluksia kestävästä taloudesta. Kehittämissuosituksena koulutuksen arvolupauksen muotoilu ja selkeämpi viestintä voisivat selkeyttää osallistujille kurssin sisältöjä ja odotettuja hyötyjä ja parantaa osallistujakunnan odotuksiin vastaamista.
- 2. Koulutuksen tärkein arvo on avoimessa ja kriittisessä dialogissa.** Kurssilla korostuneet yhteiskehittäminen ja dialogi ovat vahvistaneet osallistujien kykyä käydä rakentavaa keskustelua ja kehittää ratkaisuja yhdessä eri taustoista tulevien henkilöiden kanssa. Kehittämissuosituksena arviointi ehdottaa osallistujien joukon laajentamista, joka auttaisi tavoittamaan uusia kohderyhmiä ja lisäksi näkökulmien moninaisuutta.
- 3. Kestävyystavoitteiden huomiointi talouspolitiikassa edellyttää taloussuunnittelun reunaehtojen uudistamista.** Kurssi tuo konkreettisella tavalla näkyväksi, miten haastavaa kestävyysnäkökulmien edistäminen käytännössä on. Kestävä talouspolitiikan ohjausmekanismit eli ne käytännöt ja pelisäännöt, joilla julkinen valta pyrkii vaikuttamaan yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan toimintaan ja valintoihin, edellyttävät lisähuomiota. Koulutuksen sisältöjä tulisi edelleen rikastaa käytännön menetelmillä (kokeilut, työpajat, yhteisöprojektit, seuranta ja arviointi), jotka tukevat kestävyysintegroitua talouspolitiikkaan ja koulutuksen oppien viemistä käytännön työhön osallistujien omissa yhteisöissä ja yhteiskunnassa laajemmin.

- 4. Koulutus vahvistaa osallistujien ymmärrystä kestävydestä, mutta tiedon sovellettavuus eli ymmärryksen kääntäminen toiminnaksi vaatii lisähuomiota.** Lisääntynyt ymmärrys olisi hyödyllistä kääntää toiminnaksi Sitran ja osallistujien taustaorganisaatioiden vuorovaikutusta tiivistämällä, ja koulutuksen ja sen oppien hyödyntämisen menetelmiä monipuolistamalla. Osallistujien taustayhteisöt ovat keskeinen reitti yhteisötason vaikuttavuuden syntymiseen. Arviointi korostaa nykyistä tiiviimpien yhteyksien luomista taustayhteisöihin esim. erilaisten työkalujen ja materiaalien tarjoaminen tukemaan osallistujien ja taustayhteisöjen johtamista ja strategiatyötä. Arvioinnin mukaan koulutuksen suorat vaikutukset näkyvät etenkin yksilö- ja yhteisötasolla. Myös yhteiskunnan tason vaikuttavuus tulisi varmistaa integroimalla osallistujien taustayhteisöjä koulutukseen tiiviimmin ja investoimalla alumnitoimintaan nykyistä enemmän.
- 5. Alumnit ovat tärkeitä muutoksen edistäjiä, joille Sitra voisi tarjota selkeitä rakenteita ja toimintamalleja.** Alumnit ja heidän taustayhteisönsä olisivat arvioinnin perusteella mielellään mukana Sitran tilaisuuksissa, hankkeissa, kokeiluissa ja kehittämisaloitteissa, jolloin kurssien välillinen vaikutus voisi näkyä myös numeerisempaan vaikuttavuuteen (esim. yritysten tuloksessa, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan panostuksissa, osaavan henkilöstön rekrytoinnissa). Verkoston aktiivisuutta ja toimintavalmiutta voisi vahvistaa vuosittaisilla tapaamisilla ja kohdennetuilla kutsuilla Sitran tilaisuuksiin.

# Sammanfattning

I en utvärdering beställd av Sitra och genomförd av VTT 2024 undersöktes effekterna av Sitras ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik. Syftet var att sammanställa oberoende och utvecklande information om effekterna av Sitras utbildningar i hållbar ekonomisk politik för enskilda individer, organisationer och samhället. Utvärderingen resulterade även i alternativa framtida sätt att vidareutveckla kursinnehållet. Materialet bestod av dokumentanalyser, en undersökning av den upplevda självförmågan samt enskilda intervjuer och gruppintervjuer. I utvärderingen skapades en referensram för utvärdering som Sitra även kan använda vid utvärderingen av andra utbildningar.

Enligt utvärderingen har Sitras ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik stärkt deltagarnas förmåga att bidra till en hållbar ekonomi. Den har gett fördjupade kunskaper om principerna för och praxisen i en hållbar ekonomisk politik och hjälpt deltagarna att tillämpa sina kunskaper i de egna organisationerna och i samhället i stort. Utbildningens mervärde visar sig särskilt i individernas förändrade tänkesätt som möjliggör beteendeförändringar och främjar social omvandling mot en hållbar ekonomi. Som ett stöd för denna utveckling presenteras för Sitra tre alternativa framtida utvecklingsformer kopplade till territorialitet, nya innovationskällor och ekologisk hållbarhet.

Utvärderingen visar att utbildningen stärker deltagarnas grundläggande kunskaper, ger en fördjupad förståelse för hållbar ekonomi, utvecklar deltagarnas handlingskraft och förmåga att påverka, stödjer utvecklingen av styrmekanismer och beslutsfattande samt dialogföring och samskapande. De slutsatser och utvecklingsförslag som identifierats i utvärderingen kommer att ytterligare stärka utbildningens effekter.

- 1. Sitras ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik har uppnått sina mål, men värdeerbjudandet är inte tydligt.** Utbildningen har lyckats med att utmana och fördjupa deltagarnas tänkande och skapa nya insikter om hållbar ekonomi. Ett utvecklingsförslag är att utforma ett tydligt värdeerbjudande för utbildningen och satsa på en tydligare kommunikation, vilket skulle förtydliga kursens innehåll och förväntade fördelar för deltagarna och samtidigt göra det enklare att uppfylla deltagarnas förväntningar.
- 2. Utbildningens största värde ligger i en öppen och kritisk dialog.** Samskapandet och dialogen som framhävs i utbildningen har stärkt deltagarnas förmåga att föra konstruktiva diskussioner och utveckla lösningar tillsammans med människor från olika bakgrunder. Ett utvecklingsförslag i utvärderingen är att utöka antalet deltagare, vilket skulle kunna leda till nya målgrupper och en mångfald av perspektiv.
- 3. Hänsyn till hållbarhetsmål i den ekonomiska politiken förutsätter att ramarna för den ekonomiska planeringen uppdateras.** Kursen synliggör på ett konkret sätt utmaningarna i det praktiska hållbarhetsarbetet. Styrmekanismerna för en hållbar ekonomisk politik, det vill säga statens praxis och spelregler för att påverka enskilda individers, organisationers och samhällets verksamheter och val, kräver större uppmärksamhet. Utbildningsinnehållet bör alltså kompletteras med praktiska metoder (experiment, workshoppar, projekt, uppföljning och utvärdering) som stödjer integreringen av hållbarhet i den ekonomiska politiken och leder till att lärdomarna från utbildningen tillämpas i praktiken i deltagarnas organisationer och i samhället i stort.

**4. Utbildningen stärker deltagarnas kunskaper om hållbarhet, men det krävs mer fokus på tillämpningen av kunskaperna, det vill säga omsättningen av kunskaperna i handling.**

Det är nödvändigt att omsätta de nya kunskaperna i handling genom en intensifierad interaktion mellan Sitra och deltagarnas bakgrundsorganisationer och genom att diversifiera metoderna för hur man utnyttjar utbildningsinnehållet och lärdomarna från utbildningen. Deltagarnas bakgrundsorganisationer är en viktig väg för påverkan på organisationsnivå. Utvärderingen framhäver vikten av att skapa tätare kontakter med bakgrundsorganisationerna, till exempel genom att erbjuda olika verktyg och material som stödjer deltagarnas och bakgrundsorganisationernas ledarskaps- och strategiarbete. Enligt utvärderingen visar sig utbildningens direkta effekter särskilt på individ- och organisationsnivå. Det är dock viktigt att även säkerställa en inverkan på samhällsnivån genom att skapa tätare band mellan deltagarnas bakgrundsorganisationer och utbildningen samt investera ännu mer i alumnverksamheten.

**5. Alumnerna driver på förändring på ett viktigt sätt, och Sitra skulle kunna erbjuda alumnerna tydliga strukturer och verksamhetsmodeller.**

Utvärderingen visar att alumner och deras bakgrundsorganisationer gärna deltar i Sitras evenemang, projekt, experiment och utvecklingsinitiativ, vilket skulle kunna leda till att utbildningens indirekta effekter även kan ses i form av siffror (t.ex. i företagets resultat, i satsningar på forskning, utveckling och innovation samt i rekryteringen av kompetent personal). Nätverkets aktiviteter och beredskap skulle kunna stärkas med årliga möten och riktade inbjudningar till Sitras evenemang.



# Summary

An evaluation commissioned by Sitra and conducted by VTT Technical Research Centre of Finland in 2024 examined the impacts of Sitra's leadership training for sustainable economic policy. The objective was to provide independent and useful evaluation information about how the sustainable economic policy courses affect individuals, communities and society. The evaluation also generated alternative future pathways to further develop the course contents.

The methods and data used in the evaluation included document analysis, a survey designed to assess self-efficacy, and individual and group interviews. An evaluation framework was also developed, which Sitra can use to assess other societal training programmes.

According to the evaluation, Sitra's leadership training for sustainable economic policy has strengthened the participants' potential and capabilities to promote sustainability across economies. It has fostered a deeper understanding of the principles and practices of sustainable economic policy and helped the participants apply these within their communities, and more broadly in society. The added value of the training lies particularly in shifting the mind-sets of individual people, which enables behavioural change and promotes societal transformation towards a sustainable economy. To support this change, the evaluation presents Sitra with three alternative future development paths focused on regionality, new sources of innovation and ecological sustainability.

The evaluation demonstrates that the training strengthens the participants' knowledge base, deepens their understanding of sustainable economies, enhances their ability to act and influence, supports the development of governance mechanisms and decision-making, and fosters dialogue and co-creation. The conclusions and development recommendations identified in the evaluation further enhance the impact of the training.

- 1. While Sitra's leadership training for sustainable economic policy has achieved its objectives, its value proposition remains unclear.** The training has successfully challenged and deepened the participants' thinking and generated new insights into sustainable economies. The evaluation recommends to clearly articulate and communicate the value proposition to help the participants better understand the course contents and expected benefits, thereby meeting their expectations more effectively.
- 2. The most significant value of the training lies in open and critical dialogue.** The course emphasis on co-creation and dialogue has enhanced the participants' ability to engage in constructive discussions and develop solutions collaboratively with people from diverse backgrounds. The evaluation suggests that the participant base should be broadened to reach new target groups and accommodate more diverse perspectives.
- 3. Incorporating sustainability goals into economic policy requires revising the boundaries of economic planning.** The course tangibly demonstrates the challenges of advancing sustainability perspectives in practice. Further attention should be paid to the governance mechanisms of sustainable economic policy, i.e. the practices and rules through which the public authorities seek to influence the actions and choices of individual people, communities and society. The course contents should be enriched with practical methods (experiments, workshops, community projects, monitoring and evaluation) that support the integration of sustainability into economic policy and the practical application of course learnings in the participants' own communities, and more broadly in society.

**4. While the training enhances the participants' understanding of sustainability, translating this understanding into action requires additional attention.**

The increased understanding should be converted into action by strengthening interaction between Sitra and the participants' organisations and diversifying the methods for using the training and its learnings. The participants' communities are a crucial pathway for achieving impacts at the community level. Closer connections should be built with these communities through measures such as providing tools and materials that support the participants' and the leadership and strategic work in their communities. According to the evaluation, the direct impacts of the training are most visible at the individual and community levels. Ensuring societal-level impact requires deeper integration of the participants' communities into the training and greater investment in cooperation with alumni.

**5. The alumni are vital agents of change to whom Sitra could offer clear structures and operating models.**

The evaluation suggests that the alumni and their communities would be willing to participate in Sitra's events, projects, experiments and development initiatives. This would enable the indirect impact of the courses to manifest in more measurable outcomes (e.g. company performance, investments in research, development and innovation, recruitment of skilled personnel). The activity and readiness of the network could be strengthened through annual meetings and targeted invitations to Sitra's events.

# 1 Johdanto

Tämä arviointiraportti tarjoaa tietoa Sitran Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuudesta ja tunnistaa mekanismit, joilla yhteiskunnallisen koulutuksen vaikuttavuus varmistetaan. Arvioinnin lähestymistapa on eteenpäin katsova, kehittävä, monimenetelmällinen ja moninäkökulmainen. Se tukee Sitran koulutuksen kehittämistä ja uuden strategian toimeenpanoa.

## 1.1 Toimeksiannon kuvaus

Sitran tilaama arviointi toteutettiin 10.6.–30.11.2024 VTT Oy:n toimesta. Arvioinnilla oli kolme toimeksiannon mukaista päätavoitetta:

- 1. tuottaa riippumatonta ja kehittävää arviointitietoa kestävän talouspolitiikan koulutuksen tavoitteiden edistymisestä sekä sen synnyttämästä arvosta yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle**
- 2. kehittää kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen arvioinnin viitekehys sekä luoda pohja Sitran yhteiskunnallisen koulutuksen arvioinnille**
- 3. tukea Sitran yhteiskunnallisen koulutustoiminnan kehittämistä ja oppimista tunnistamalla kehityskohteita sekä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia**

Sitran yhteiskunnallinen koulutus pyrkii muokkaamaan yhteiskunnallista “maaperää” siten, että päätöksentekijöiden näkökulmat liittyen kestäväan talouspolitiikkaan vahvistuvat (Halme et al. 2024). Sitran yhteiskunnallisilla koulutuksilla viitataan arvioinnissa tarkasteltavaan kestäväan talouspolitiikan johtamiskoulutukseen sekä uuteen EU-kou-

lutukseen. Sitra tarjoaa muutoksen edistämiseksi oppimisympäristöjä, vuorovaikutusalustoja ja prosesseja, jotka mahdollistavat yhdessä ajattelun, oppimisen ja kehittämisen. Koulutuksen vaikuttavuus toteutuu pitkällä aikavälillä ja välillisesti, mutta jo sen tarjoama oppimisympäristö tukee yhteistä ajattelua ja innovointia.

Osana arviointia laadittiin arviointiviitekehys, joka tarjoaa työkalun kestäväan talouspolitiikan johtamiskoulutuksen ja muiden Sitran yhteiskunnallisten koulutusten vaikuttavuuden analysointiin. Kehyksen avulla voidaan tunnistaa mekanismeja ja vipuja, jotka varmistavat koulutuksen pitkäjänteiset vaikutukset. Tavoitteena on, että koulutuksen kautta syntyvät hyödyt ja oivallukset siirtyvät käytännön toimintaan yksilöiden ja yhteisöjen arjessa sekä yhteiskunnan rakenteisiin. Vaikuttavuuden syntyminen edellyttääkin perinteisten ajattelutapojen haastamista ja uusien näkökulmien hyväksymistä (Hjelt et al. 2019) tiiviissä dialogissa toimijoiden kesken.

Sitran aiempi strategia (2020), joka oli voimassa arvioinnin toteutuksen aikana, painotti reilun ja kestäväan tulevaisuuden rakentamista, jossa keskiössä olivat ekologisen kestävyyskriisin ratkaiseminen, reilun datatalouden edistäminen sekä demokratian ja osallisuuden vahvistaminen. Strategian mukaan toiminnan tavoitteena oli, että

Suomi on vuonna 2035 reilu, kestävä ja uudistumiskykyinen.

Arvioinnin toteutuksen aikana kesällä 2024 julkistettu uusi strategia laajensi painopistettä tulevaisuusajatteluun, ennakointikyvyn vahvistamiseen ja yhteiskunnallisten innovaatioiden kehittämiseen. Strategian tavoitteena on Suomen uudistumiskyvyn vahvistaminen, hyvinvoinnin edistäminen ja talouden kestävä kasvun vauhdittaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Arvioinnin lopputuloksena tuotettiin tämä arviointiraportti ja arvioinnin viitekehys, jota voidaan soveltaa paitsi ko. koulutuksen vaikutusten arviointiin myös muiden Sitran yhteiskunnallisten koulutusten, kuten syksyllä 2023 käynnistyneen EU:n tulevaisuuden johtamiskurssin arviointiin ja kehittämiseen. Arviointitulokset ja kehitetty arvioinnin viitekehys on laadittu tukemaan Sitran strategisia tavoitteita ja vahvistamaan Sitran yhteiskunnallista muutosvoimaisuutta.

Raportti koostuu viidestä luvusta, joista johdantoluku 1 sisältää toimeksiannon kuvauksen, luku 2 arviointiviitekehysten ja kehittävän arvioinnin menetelmälähestymistavan kuvauksen. Varsinainen vaikuttavuuden arvio löytyy luvusta 3. Siinä kiteytetään keskeisimmät huomiot kestävä talouspolitiikan koulutuksen arvosta yksilön, hänen yhteisönsä ja laajemmin yhteiskunnan näkökulmista. Lisäksi vastataan arviointikysymyksiin *koulutuksen kyvystä edistää kestävä talouspolitiikan käytäntöjä, tunnistaa kehittämistarpeita suomalaisessa yhteiskunnassa ja edistää kestäviä käytäntöjä*. Luku 4 sisältää johtopäätökset ja kehittämissuosittukset sekä pohdinnan arvioinnin menetelmän soveltuvuudesta yhteiskunnallisen koulutuksen arviointiin laajemmin. Viimeisessä 5. luvussa esitetään johtopäätöksiin perustuvia tulevaisuussuuntia kestävä talouspolitiikan koulutuksen edelleen kehittämiseksi Sitran uudella strategiakaudella.

## 1.2 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus

*Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutus ”yhdistää arjen hyvinvoinnin, talouden realiteetit ja maapallon reunaehdot pitkäjänteiseen päätöksentekoon sekä monimutkaisen maailman vaatimaan uuteen johtajuuteen. Koulutus tuo yhteen noin kolmekymmentä päättäjää ja muutoksentekeijää pohtimaan suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksia ja kipukohtia sekä luotaamaan kestävä talouden, ajankohtaisten yhteiskunnallisten haasteiden ja johtajuuden peruskysymyksiä” (Sitra, 2019).*

Koulutus on elänyt ajassa ja heijastellut yhteiskunnan muutoksia eri näkökulmista. Tässä alaluvussa kuvaamme koulutuksen tavoitteen ja toteutuksen pähkinänkuoressa ja sen sisällölliset painopisteet koulutuksen alkuvuosista tähän päivään.

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus on vakiintunein Sitran koulutustuotteista ja valtakunnallisen maanpuolustuskurssin lisäksi yksi pitkäikäisimpiä suomalaisen yhteiskunnan eri sektoreita yhteen tuovia koulutuskokonaisuuksia. Osallistujat valitaan siten, että he toimivat keskeisissä asemissa päättäjinä tai vaikuttajina ja edustavat kestävä talouden eri näkökulmia toimialoillaan.

Koulutuksen päätavoitteena on vahvistaa osallistujien valmiuksia päätöksentekoon ja edistää kestävä taloutta ottaen huomioon ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyden näkökulmat. Koulutuksen vaikutustavoitteena on varmistaa, että *suomalaiset päättäjät ja vaikuttajat tuntevat keskeiset kestävä talouteen perustuvat talouspolitiikan ja sen johtamisen käytännöt ja tunnistavat niiden kehittämistarpeet*.

Kurssi on kestoltaan 7,5 päivää. Koulutuksessa luodaan kokonaiskuva Suomen tulevaisuudesta ja kestävästä taloudesta globaalissa muutoksessa hyvinvoinnin,

maapallon rajojen ja uudistumisen näkökulmista. Koulutuksessa painotetaan systeemistä käsitystä, jossa kestävyyskriisin ratkaisut nivoutuvat osaksi talouden, teknologian ja yhteiskunnallisen kehityksen kokonaisuutta.

Koulutus toteutetaan monimuotoisena oppimisprosessina. Se syvennyy kestävä talouden tutkimustietoon ja reunaehtoihin asiantuntija-alustusten, keskustelujen ja harjoitusten avulla huipentuen 18 vuoden päähän kantavan kestävä talouden strategisen hallitusohjelman laatimiseen. Koulutusprosessissa korostuvat osallistujien välinen oppiminen ja verkostoituminen. Koulutuksen taustalla vaikuttava kognitiivinen oppimiskäsitys korostaa uusien kursseilla esiteltävien tieto- ja ajattelumallien suhteuttamista oppijan olemassa olevaan tietopohjaan, jotta

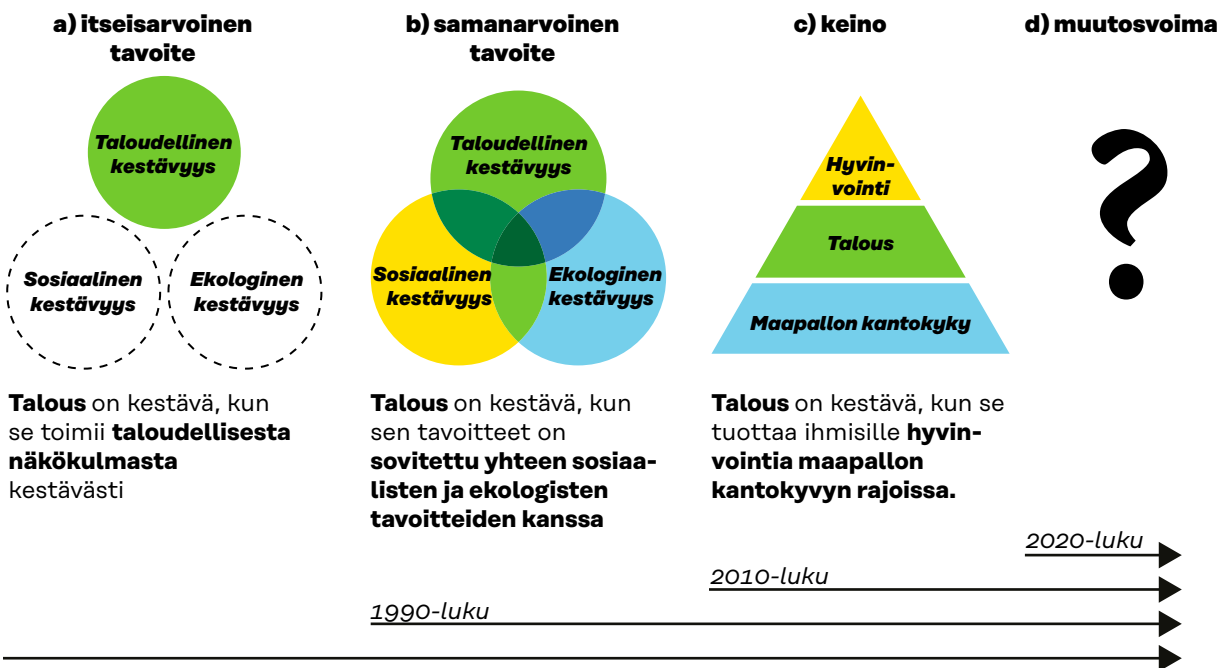
muutos tietopohjassa ja sitä kautta myös toimintatavoissa saadaan synnytettyä.

Koulutuksia on järjestetty vuodesta 2013 lähtien yhteensä 23, ja niihin on osallistunut yli 600 päättäjää ja vaikuttajaa. Koulutuksen käyneet liittyvät Sitran koulutuksen alumni-verkostoon, jolle on järjestetty yhteinen vuositapahtuma ja jota on kutsuttu mukaan Sitran tilaisuuksiin.

Tausta-ajattelun muutokset ovat heijastuneet koulutukseen ja heijastavat myös koulutuksen asteittain kehittyvää luonnetta: muutoksen mekanismit, koulutuksen menetelmät ja sisällöt ovat eläneet ajassa. Seuraavalla sivulla oleva inforuutu kuvaa koulutuksen asteittaista muutosta.

**Kuva 1: Kestävän talouden kehitysvaiheet**

## Kestävässä taloudessa TALOUS on...



## Kestävän talouspolitiikan koulutuksen kehitysvaiheet

### YHTEISKUNNALLISEN KOULUTUKSEN VARHAISET VUODET 1977–2005

Sitran talouspolitiikan johtamiskurssit alkoivat vuonna 1977 Korpilammen kokouksen jälkimainingeissa. Keskustelut veivät osallistujat 1970-luvun lopun Korpilammen konsensuspolitiikasta 2000-luvun globalisaation haasteisiin. Vuosina 1977–2005 järjestettiin yhteensä 63 kurssia, ja niihin osallistui lähes 2000 päättäjää (Sarolahti 2013). Kurssin kesto (2 viikkoa) herätti keskustelua, ja vuosituhannen vaihteessa kurssi uudistettiin viikon mittaiseksi Talouspolitiikka 2000+ -kurssiksi. Keston lyhenemisen lisäksi sisältö keskittyi aiempaa tiukemmin talouspolitiikan kovaan ytimeen, raha- ja finanssipolitiikkaan, työmarkkinoihin, kuntatalouteen ja sosiaaliturvaan. Talouspolitiikan johtamiskoulutus päättyi Esko Ahon yliasiamieskaudella.

### KOULUTUKSEN UUELLEENLANSEERAUS JA KESTÄVYYSKÄÄNNE 2013–2024

Sitra aloitti koulutustoiminnan uudestaan vuonna 2013 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksena. Lähes kymmenen vuoden tauon jälkeen lanseeratun koulutuksen painoarvoa kuvasi, että sen avasivat Finlandia-talossa Helsingissä järjestetyssä tilaisuudessa presidentti Sauli Niinistö ja Sitran yliasiamies Mikko Kosonen. Kosonen kuvasi koulutuksen tavoitteita seuraavasti: *”Talous on keskeinen väline, jonka avulla tulee sekä tavoitella ihmisten hyvinvointia että sopeuttaa toimintamme maapallon kantokyvyn rajoihin. Tämä on nyt käynnistettävän Sitran uuden talouspolitiikan koulutuksen viittekehys. Meidän on löydettävä tavat rakentaa Suomea kestävästi yli sukupolvien.”*

Ylisukupolvisuus ja kestävyys ovat olleet ne keskeiset sisällöt, jotka ovat kannatelleet koulutusta viimeisen 10 vuoden ajan. Uudelleenlanseerausta pohjusti ”Kestävä talous -foorumi”, joka kokosi yhteen kolmenkymmenen hengen poikkiyhteiskunnallisen joukon pohtimaan kestävän talouden sisältöä ja merkitystä ja hahmotti kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen keskeiset sisällöt.

Koulutuksen kantavana voimana on strategista poliittista päätöksentekoa simuloiva harjoitustyö, jonka toimeksiantajana on vastasyntynyt kuvitteellinen lapsi, Kerttu, jonka tulevaisuutta tämän päivän valinnat määrittävät. Tavoitteena on, että koulutukseen osallistuneet ymmärtävät kestävän talouden pitkän aikavälin haasteet ja toimintaympäristön muutokset, tuntevat keskeiset talouspolitiikan ja sen johtamisen käytännöt ja tunnustavat niiden kehittämistarpeet. Lisäksi osallistujat luovat kestävästä talouspolitiikasta osallistumalla rakentavaan, avoimeen ja eri näköaloja kunnioittavaan dialogiin sekä luovat uusia yhteiskunnallisia rajat ylittäviä verkostoja.

### SEURAAVAAN VAIHEESEEN: INNOVAATIOKYVYKKYYS KEINONA EDISTÄÄ KESTÄVÄÄ TALOUSKASVUA, 2024 →

Sitran 2024 uusitusstrategiassa kaksi keskeistä vaikuttavuustavoitetta ovat 1) tulevaisuusajattelun vahvistaminen yhteiskunnassa ja ennakoitukyyn vahvistaminen päätöksenteossa sekä 2) merkittäviä yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottaminen ja Suomen innovaatiokyvyn vahvistaminen. Tulevaisuusajattelua ja ennakoitukykyä pidetään välttämättöminä tekijöinä hyvinvointia edistävien innovaatioiden luomisessa ja kestävän kasvun edistämässä. Sitra pyrkii strategiansa mukaisesti kehittämään yhteiskunnallisia innovaatioita, jotka ratkaisevat monimutkaisia haasteita ja voivat ilmetä tuotteina, palveluina, toimintamalleina tai rakenteellisina uudistuksina. Näiden innovaatioiden synnyttäminen edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä ja uudenlaisia ratkaisumalleja. Onnistuneet yhteiskunnalliset innovaatiot vahvistavat kestävästä kasvusta, tuottavuudesta ja demokratiaa. Sitra korostaa myös vaikuttavuusajattelun vahvistamista sekä tavoitteiden edistymisen ja tulosten järjestelmällistä, reaaliaikaista seurantaa osana toiminnan ohjausta.

Kestävän talouspolitiikan ajattelu Sitrassa on kehittynyt vuosien varrella taloudellisten tavoitteiden painotuksesta kohti laajempaa kestävyysajattelua, johon talous on integroitu. Tätä kuvaa oivallisesti esim. Eeva Hellströmin ja Mervi Porevuon laatima työpäpaperi (Hellström & Porevuo 2020). Sen ytimessä on kestävyysrajojen tunnistaminen ja ottaminen lähtökohdaksi aktiivisesti **uudistavan politiikan agendalle**, kuten työpäpaperi kiteyttää: *”kun kestävyysrajojen rajat on jo ylitetty, enää ei riitä, että talous nähdään ainoastaan keinona tuottaa hyvinvointia maapallon kestävyysrajoissa, vaan on otettava askelia korjaavan ja uusintavan talouden suuntaan. Talouden on korjattava syntyneitä vahinkoja sekä uusintettava ekologista ja sosiaalista pääomaamme.”* (Ibid., s. 18). Tämä ajattelu näyttää olevan edelleen taustalla uudelle strategiakaudelle siirryttäessä ja kasvun uusia avaimia muotoiltaessa.

## 2 Arvioinnin tavoite ja lähestymistapa

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa arvio siitä, mikä on kestävän talouspolitiikan koulutuksen ainutlaatuinen arvo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle. Sen lisäksi se tuottaa tietoa siitä, miten koulutus on edistänyt kestävän talouspolitiikan käytäntöjä ja kehittämistarpeiden tunnistamista suomalaisessa yhteiskunnassa ja miten osallistujat ovat kurssin jälkeen edistäneet kestävän talouden ja talouspolitiikan käytäntöjä.

Arvioinnin lähestymistapa on kehittävä ja eteenpäin katsova, ja sen tavoitteena on hyödyntää arvioinnin tuottama ymmärrys koulutuksen kehittämisessä ja Sitran uuden strategian toimeenpanossa. Kehittävällä arvioinnilla tarkoitetaan tässä sitä, että arviointia toteutetaan reaaliaikaisesti, arvioinnin kohteen (koulutuksen) ollessa käynnissä, aineistoja keräten ja niistä oppien. Arviointi toteutetaan riippumattoman ulkoisen arviointiasiantuntijatiimin toimesta tiiviissä yhteistyössä ja vuoropuhelussa Sitran kanssa suositusten toteutettavuuden ja sovellettavuuden varmistamiseksi.

Arviointi kattaa kurssit 14–21, joihin on osallistunut yhteensä 220 henkilöä. Arviointi täydentää aiempia selvityksiä kursseista 5–13 (vuosi 2020) sekä 1–4 (vuosi 2014). (Hyry 2020, Taloustutkimus 2014, Oosi yms. 2018, 82).

Seuraavassa alaluvussa kuvaamme arvioinnin teoreettiset lähtökohdat, esittelemme arvioinnissa sovelletun viitekehyksen ja kuvaamme monimenetelmäisen lähestymistavan.

### 2.1 Arvioinnin lähtökohdat

Perinteinen talousajattelu, jossa taloudelliset tavoitteet, kuten talouskasvu, työllisyys, ja vakaudenhallinta, nähdään talouspolitiikan ensisijaisina päämäärinä, on haastettu useasta suunnasta. Keskeisenä kritiikkinä on ollut yhteiskuntien kyvyttömyys ratkaista suuria yhteiskunnallisia haasteita, kuten ilmastonmuutosta, luontokatoa ja eriarvoistumista. Yhä laajemmin ajatellaan, että vallitsevan talouspolitiikan ohjaaminen esimerkiksi päästökaupan kaltaisilla mekanismeilla ei enää riitä vaan talouden yhteiskunnallista roolia tulee pohtia perustavanlaatuisesti uudelleen.

Viime vuosina on tuotu esiin useita näkemyksiä kestävästä taloudesta, joka edistää hyvinvointia oikeudenmukaisesti planeetan kantokyvyn rajoissa (esim. Mazzucato 2018; Hirvilammi ym. 2023; Raworth 2017). Näissä aloitteissa on kuvattu yhteiskunnallisia rakenteita, ohjauskeinoja sekä käytänteitä, joilla talous valjastetaan kestävien yhteiskuntien rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Usein kestävä talouden haaste ei kuitenkaan ole tehokkaiden ratkaisujen puute, vaan kyvyttömyys viedä niitä riittävän laaja-alaisesti käytäntöön (IPCC 2023). Tämä on haaste myös vaikuttavuusarvioin-

nille, jossa pyritään tunnistamaan ja pääsemään kiinni yhteiskunnallisen ajattelun, ilmapiirin ja käytäntöjen muutokseen, mikä ei ole helposti tai suoraviivaisesti todennettävissä vaan edellyttää moninäkökulmaista ja monimuotoista aineistoa sekä laajaa yhteistä laadullista tulkintaa.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on nostettu esiin yksilöiden ”sisäisen maailman” huomioon otettujen kestävyystoimenpiteiden valtavirtaistamiseksi (Wamsler & Osberg 2022; Wamsler ym. 2020). Visiot kestävästä taloudesta jäävät etäisiksi, jos niille ei löydy liittymäpintaa ihmisten uskomuksiin, arvoihin ja maailmankuviin. Lisäksi ne ovat usein jännitteissä suhteissa yhteisöissä vallitseviin perinteisiin ajatusmalleihin, käytäntöihin ja intresseihin (Waddock 2016; Schot & Steinmueller 2018). Laajan muutoksen käynnistäminen edellyttää, että yksilöiden sisäinen potentiaali ja kyky välittää, sitoutua ja aikaansaada muutosta kestäväan talouteen siirtymiseksi hyödynnetään täysimittaisesti. Ennen kuin yksilöt voivat vaikuttaa yhteisöihin ja yhteiskuntaan, vaaditaan muutosta heidän ajattelussaan ja näkemyksissään (Woiwode ym. 2021). Kestävän talouden edellytyksiä tarkastellaan harvoin henkilökohtaisella tasolla, vaikka ajattelutapojen muutosta pidetään merkittävämpänä vipupisteenä talousjärjestelmän uudistamisen kannalta. Näistä syistä on tärkeää ymmärtää paremmin yksilöiden ajattelun muutosta ja sen laajempia vaikutuksia kestävyysmurroksen edistämiseksi.

## 2.2 Arvioinnin viitekehys

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen tavoitteet liittyvät kestävyteen ja systeemiin muutoksiin, jotka ovat monimutkaisia ilmiöitä. Siksi koulutuksen vaikuttavuuden arviointi edellyttää laaja-alaista tarkastelutapaa. Tämän vuoksi arviointi on toteutettu tavalla, joka yhdistää seuraavat lähestymistavat:

- **Vaikuttavuuden moninäkökulmainen analyysi:** Tarkastellaan, miten koulutus edistää kestävän talouspolitiikan tavoitteita osallistujien, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla.
- **Tulevaisuusorientaatio:** Arvioidaan koulutuksen kykyä ennakoita ja kirittää yhteiskunnallisia muutoksia pitkällä aikavälillä.
- **Oppiminen ja muutosvoimaisuus:** Selvitetään millä mekanismeilla koulutus edistää osallistujien valmiuksia toimia muutoksen tekijöinä, ja luo edellytyksiä uusille ajattelu- ja toimintamalleille osallistujien taustayhteisöissä ja laajemmin yhteiskunnassa.

Sitran kestävän talouspolitiikan koulutuksen tavoitteena on erityisesti vahvistaa päättäjien tulevaisuusajattelua ja valmiuksia rakentaa kestävää tulevaisuutta yhdessä. Koulutuksen vaikuttavuus syntyy pitkäjärjestyksistä prosessista, joka yhdistää yksilölliset oivallukset, yhteisötason muutokset ja yhteiskunnallisen kehityksen. Tämän muutoksen näkyväksi tekemisessä olemme soveltaneet ja kehittäneet edelleen arvioinnissa laaja-alaista ja monikriteeristä viitekehystä (kuva 2), joka mahdollistaa näiden vaikutustasojen systemaattisen tarkastelun sekä niiden välisten yhteyksien ymmärtämisen. Moninäkökulmainen arviointi nojaa myös monin eri menetelmin kerättyyn arviointiaineistoon.

Tulevaisuusorientaatio puolestaan (esim. Dufva & Rekola 2023; VNK 2024, VTT 2024) kiinnittää huomion pitkän aikavälin yhteiskunnalliseen ennakointi- ja muutuskäytännön ja oppimisen tiedon pohjalta tapahtuvaan reflektioon ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen (Thompson Coon ym. 2021). Muutosvoimaisuus, joka on keskeinen periaate Sitran toiminnan arvioinnissa, ilmentää arvioinnin kykyä sekä ymmärtää että edistää muutosta (Ibid.)

Arvioinnissa käytetty viitekehys pohjautuu Sitran Tulevaisuustajuus-menetelmän arviointiin, jota on tässä yhteydessä sovel-

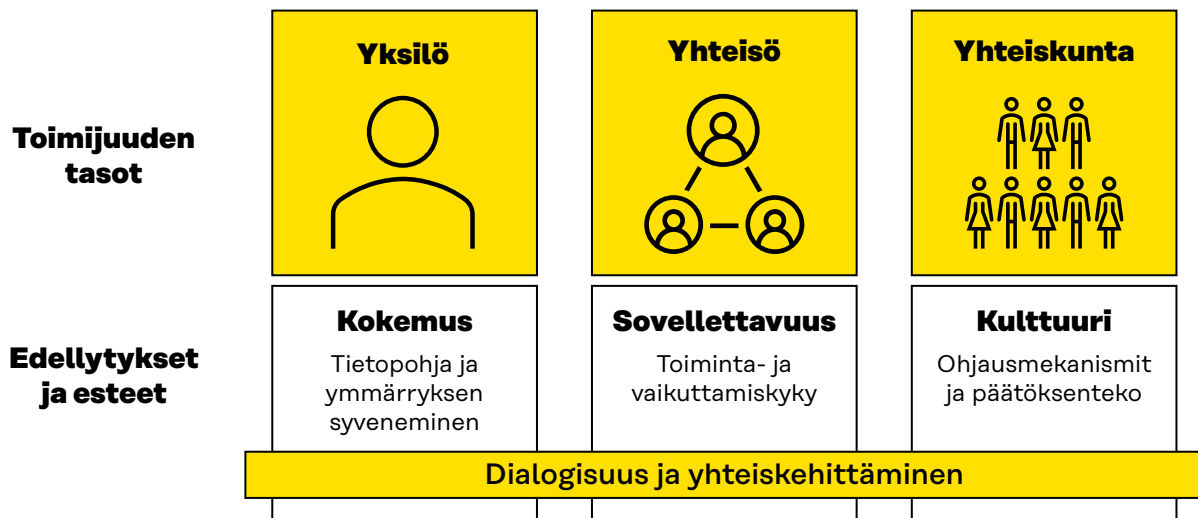


lettu ja edelleen kehitetty kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen tarpeisiin. Kehys rakentuu kehittävän arvioinnin, systeemijattelun ja tulevaisuusajattelun periaatteille (e.g. Patton 2011, Auvinen ym., 2015; Nieminen & Hyytinen, 2015; Hyytinen ym., 2019; Vataja ym., 2019). Sen teoreettiset ja menetelmälliset perusteet on esitetty Sitran ”Tulevaisuustaaajuus-työpajamenetelmän arviointitutkimuksen loppuraportissa” (Halonen ym., 2022) sekä menetelmää käsittelevässä tieteellisessä artikkelissa (Halonen ym., 2024). Arvioinnin lähestymistavan soveltuvuutta kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutusten arviointiin ja Sitran

muiden yhteiskunnallisten koulutusten arviointiin käsitellään kappaleessa 4.3.

Monikriteerisyys viitekehyksessä kiinnittää huomiota kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutukseen ja merkitykseen eri toimijoiden eli yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan näkökulmista. Sen lisäksi, että se tarkastelee koulutuksen lisäarvoa eri toimijuuden tasoilla, kiinnittää se huomiota myös vaikuttavuuden mekanismeihin, toisin sanoen niihin vipuvarsiin, joihin vaikuttamalla ja joita säättämällä kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksessa on mahdollista synnyttää muutosta.

**Kuva 2: Sitran kestävä talouspolitiikan koulutuksen arvioinnin viitekehys**



Viitekehyksessä tunnistetaan myös ne tekijät, jotka luovat edellytyksiä tai estävät muutoksen ja vaikutuksen syntymisen. Yksilön tasolla muutoksen esteitä ja edellytyksiä on tarkasteltu yksilön oman kokemuksen kannalta. Yhteisöjen tasolla huomiota on kiinnitetty siihen, miten koulutuksen synnyttämää valmiutta on kyetty käytännössä soveltamaan yksilöiden taustayhteisöissä, niiden tavoitteiden asettamisessa ja johtamisen käytännöissä. Yhteiskunnan tasolla on tunnistettu kulttuurisia ja institutionaalisia tekijöitä, jotka edistävät tai hidastavat muutosta.

Arvioinnissa esteitä ja edellytyksiä on yksilöity täsmentävien kysymysten avulla. Esimerkiksi yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla on kysytty, miten eri yhteisöjen toimintatavat ja johtaminen luovat edellytyksiä ja estävät kestävä kehityksen edistämistä, miten koulutus huomioi eri toimijoiden osallisuuden ja moniäänisyyden ja miten se tukee laajaa yhteiskunnallisen arvokeskustelun käymistä.

Vaikutusmekanismit viitekehyksessä ovat ”vipuja”, joilla muutoksen edistäminen yksilöiden pystyvyydestä taustayhteisöjen ja yhteiskunnan kyvykkyydeksi varmistetaan.

Ne nojaavat koulutuksen peruslähtökohtiin, joiden tavoitteena on vahvistaa osallistujien tietopohjaa ja ymmärrystä kestävästä talouden pitkän aikavälin haasteista ja toimintaympäristön muutoksista. Tavoitteena on auttaa tunnistamaan keskeiset talouspolitiikan ja sen johtamisen käytännöt ja kehittämistarpeet, tukea kestävästä talouspolitiikan edistämistä varmistamalla rakentava, avoin ja eri näkökulmia kunnioittava dialogi sekä luoda uusia yhteiskunnallisia rajoja ylittäviä verkostoja.

Ymmärrystä muutosta vivuttavista mekanismeista on arvioinnissa tunnistettu aineistolähtöisesti ja monimenetelmällisesti. Aineiston pohjalta tunnistimme neljä keskeistä vaikutusmekanismia.

#### **1. Tietopohjan vahvistaminen ja kestävyden ymmärryksen syventäminen.**

Tämän mukaan koulutus pyrkii laajentamaan ja syventämään osallistujien ymmärrystä kestävästä taloudesta, tarjoten välineitä ennako-oletusten arviointiin ja uuden ajattelutavan omaksumiseen.

#### **2. Toiminta- ja vaikuttamiskyvyn kehittäminen.** Tämän osalta koulutus pyrkii vahvistamaan osallistujien itseluottamusta ja motivaatiota edistää kestävästä taloutta.

#### **3. Ohjausmekanismien ja päätöksenteon kehittäminen.** Koulutus pyrkii tukemaan osallistujia kestävyden periaatteiden integroinnissa strategioihin ja prosesseihin sekä auttaa hahmottamaan yhteiskunnan eri sektoreiden ja toimijoiden välisiä yhteyksiä.

#### **4. Dialogisuus ja yhteiskehittäminen läpileikkaavana vaikutusmekanismina korostaa koulutuksen tarjoavan foorumin rakentavalle vuoropuhelulle ja verkostoitumiselle eri taustoista tulevien osallistujien välillä.**

Rakentava ja kriittinen dialogi ja yhteiskehittäminen auttavat osallistujia kyseenalaistamaan ennakkoluulojaan, rakentamaan jaettavaa ymmärrystä sekä kehittämään ratkaisuja kestävyshaasteisiin.

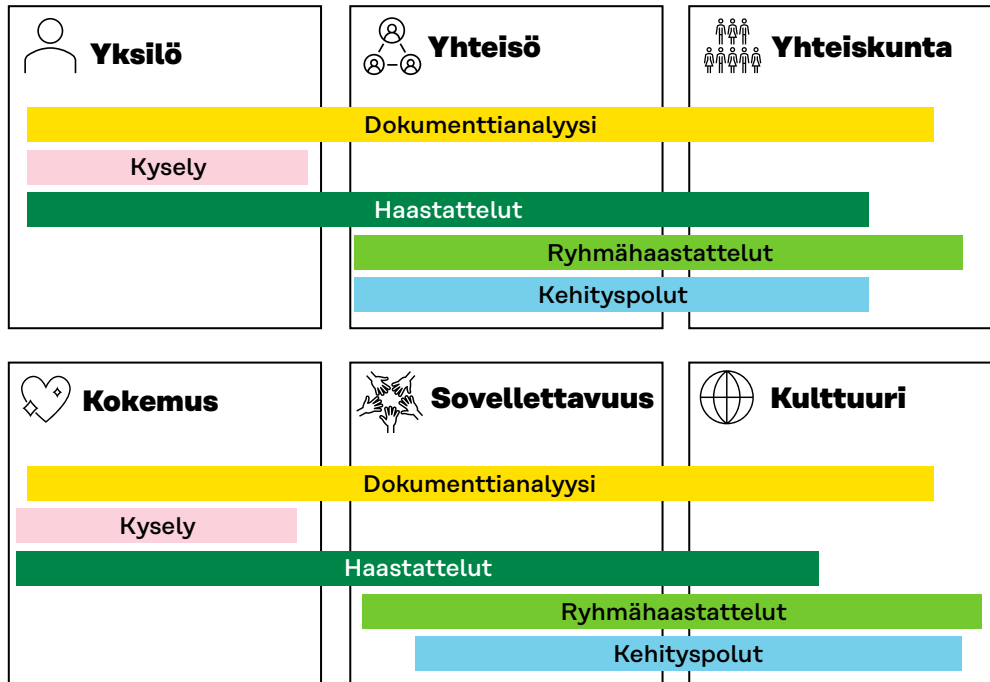
Nämä vaikutusmekanismit yhdessä edistävät osallistujien valmiuksia toimia kestävästä talouden edistäjinä ja tukevat systeemisen muutoksen aikaansaamista.

## **2.3 Arvioinnin lähestymistapa**

Arvioinnin menetelmällinen lähestymistapa edellyttää erilaisten aineistojen yhdistämistä ja aineistolähtöistä tulkintaa. Tämän arvioinnin toteutuksessa olemme nojanneet monimenetelmälliseen tutkimusasetelmaan, jossa samaan tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia eri menetelmillä ja eri tietolähteistä. Arvioinnissa hyödynnetty aineisto on kerätty neljällä päämenetelmällä, jotka ovat dokumenttianalyysi, kysely, haastattelut (taustoittavat liikkeellelähtöhaastattelut, yksilö- ja ryhmähaastattelut) ja syventävä case-analyysi. Viimeksi mainittu päädyttiin yhdessä tilaajan kanssa toteuttamaan vaihtoehtoisina kehityspolkuina kevyen skenaarioranalyysin muodossa. Monien tiedonkeruutapojen yhdistämisen perusteena on ollut tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden lisääminen.

Erilaiset tiedonkeruumenetelmät ovat linkittyneet toisiinsa kuvassa 3 esitetyllä tavalla. Aineiston analyysissä eri lähteistä saadut tiedot on yhdistetty siten, että niiden pohjalta on saatu vastauksia keskeisiin arviointikysymyksiin ja tuotettu ymmärrystä vaikutuksista niin yksilöiden, yhteisöjen kuin laajemmin yhteiskunnan tasoilla.

Kuva 3. Arvioinnin tiedonkeruumenetelmät



Dokumenttianalyysi auttoi tarkentamaan arviointitehtävää. Kysely tuotti tietoa yksilön pystyvyyden lisääntymisestä. Yksilöhaastattelut pureutuivat osallistujien kokemuksiin koulutuksen lisäarvosta ja tuottivat ymmärrystä vaikuttavuuden mekanismeista. Yksilöhaastattelujen tuloksia syventävät ryhmähaastattelut puolestaan käsitelivät sitä, miten ja millä mekanismeilla yksilötason vaikutuksia voidaan viedä taustayhteisöjen ja laajemman yhteiskunnan kyvykkyydeksi. Kehityspolut puolestaan kuvaavat vaihtoehtoja koulutuksen vaikuttavuuden vahvistamiseksi ja tulosten käytäntöön viemiseksi. Alla kuvaamme tiiviisti arviointiaineiston ja aineistokeräysmenetelmät.

### Dokumenttianalyysi

Osana arvioinnin liikkeellelähtövaihetta kävimme läpi kaikkien arviointien kohteena olleiden kurssien kurssipalautteet, aiemmat arvioinnit ja niiden kestävän talouspolitiikan teemaan ja kurssiin kohdistuvat huomiot, samoin kuin otoksen kurssianeistoista ja kouluttajille toimitetusta tausta-aineistoista. Dokumenttiaineisto tarjosi ensisijaisesti

taustoittavaa ymmärrystä koulutuksen vaikutuksista niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnankin tasolla.

### Kysely (n-22)

Selvittääksemme kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutuksia yksilöihin, toteutimme ja pilotoimme syksyllä 2024 käynnistyneellä kurssilla (kurssi 22) minäpystyvyyden käsitteeseen nojaavan itsearviointikyselyn. Kyselyllä pyrittiin tuottamaan tietoa koulutuksen vaikutuksesta yksilöön vastaajan oman kokemuksen pohjalta.

Minäpystyvyys (*self-efficacy*) on psykologi Albert Banduran (ks. esim. Bandura 1997) tutkimuksiin perustuva käsite, joka sitoo yhteen motivaation, osaamisen ja toimijuuden. Minäpystyvyydessä on kyse yksilön vakuuttuneisuudesta omasta osaamisestaan eli siitä, että hän pystyy toimimaan sopivalla tavalla tiettyssä tilanteessa. Ennakoarvio omasta pystyvyydestä säätelee toimintaa: mitä vahvempi arvio pystyvyydestä yksilöllä on, sitä vaativammat tavoitteet hän itselleen asettaa ja sitä lujemmin sitoutuu niihin. Myönteisistä minäpystyvyydysusko-

muksista syntyy siis itseään ruokkiva toiminnan kehä.

Itsearviointi sisälsi yhdeksän väittämää, joihin vastaamalla koulutukseen osallistuvat arvioivat pystyvyyttään kestävänsä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen alussa ja lopussa. Minäpystyvyysskysely kuvataan tarkemmin raportin liitteessä 3.

Minäpystyvyysskyselyyn vastasi yhteensä 17 kurssille 22 osallistunutta henkilöä. Kysely toteutettiin koulutuksen alkaessa syyskuussa 2024 (9 vastaajaa) ja sen jälkeen lokakuussa 2024 (8 vastaajaa). Pieni vastaajamäärä huomioiden kyselyn tulokset ovat vain suuntaa antavia, eikä niitä tulisi käyttää yksinään päätelmien tekemiseen kurssin vaikuttavuudesta. Tulokset tarjoavat kuitenkin hyödyllistä tietoa kehityssuunnista, joita voidaan vahvistaa ja täydentää muilla arviointimenetelmillä. Jatkossa kyselyn systemaattinen toteuttaminen osana koulutusta, suurempi otoskoko ja menetelmän triangulointi eli eri arviointinäkökulmien, aineistojen ja tekijöiden tuominen yhteiseen tarkasteluun parantaa tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta.

### **Yksilöhaastattelut (n-46)**

Arvioinnin alkuvaiheessa teimme liikkelelähtöhaastatteluita, joiden kohteena olivat kurssin suunnittelusta ja toteutuksesta Sitrassa vastanneet keskeiset toimijat kautta sen historian. Toteutimme viisi haastattelua, joissa keskityttiin seuraaviin teemoihin: koulutuksen kehityspolku; muutos, jota koulutuksella on haluttu edistää; käytännöt ja toimintatavat muutoksen aikaansaamiseksi; vaikuttavuuden mekanismit; oppiminen ja arviointi koulutuksen kehittämisessä; yksilön toimijuuden vahvistaminen koulutuksessa; koulutuksen vaikuttavuuden seuranta. Haastattelurunko on liitteessä 1.

Varsinaiset osallistujien yksilöhaastattelut toteutettiin seitsemän vuosikurssin (14–21) osallistujista tehdyn tilastollisesti edustavan otoksen kanssa. Valitsimme haastateltavat hyödyntäen ositettua otantaa. Muodostimme

46 haastateltavan otoksen 210 kurssilaisen joukosta siten, että otos on edustava, eli sisältää samanlaisia ominaisuuksia kuin suurempi ryhmä. Valitut ominaisuudet ovat sukupuoli, sektori (yksityinen, julkinen, kolmas) sekä vuosikurssi. Jaoimme kurssilaisten joukon eri ryhmiin näiden ominaisuuksien perusteella ja valitsimme niistä osallistujia satunnaisesti niin, että valitut ominaisuudet ovat edustettuna otoksessa samassa suhteessa kuin koko joukossa.

Otos rakennettiin siten, että sukupuoli- ja sektorijakauman osuudet otoksessa poikkeavat perusjoukon vastaavista osuuksista korkeintaan  $\pm 3$  prosenttiyksikköä ja vuosikurssijakauman osalta  $\pm 6$  prosenttiyksikköä. Koska kaikki kutsutut henkilöt eivät suostuneet haastateltaviksi otosta jouduttiin mukauttamaan saatavuuden perusteella. Lopullisessa otoksessa (ks. liite 2) sukupuoli- jakauman osuudet poikkesivat perusjoukosta korkeintaan  $\pm 5$  prosenttiyksikköä, sektorijakauman  $\pm 1$  prosenttiyksikköä sekä vuosikurssin  $\pm 9$  prosenttiyksikköä. Vuosikurssien osalta kurssin 16 osallistujien heikko edustavuus nousee huomionarvoiseksi (vain kaksi haastateltavaa). Muiden kurssien osalta poikkeama on alkuperäisen suunnitelman mukainen, korkeintaan  $\pm 5$  prosenttiyksikköä.

Haastattelussa tuotettiin tietoa koulutuksen vaikutuksista niin yksilöihin, taustayhteisöihin kuin laajempaan yhteiskuntaankin. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluna, ja niissä keskityttiin erityisesti seuraaviin teemoihin: 1) koulutuksen lisäarvo ja hyödyt yksilöille, taustayhteisöille ja yhteiskuntaan 2) koulutuksen vaikutukset muutoksiin yksilöiden ajattelutavoissa 3) koulutuksen synnyttämät konkreettiset toimintatapamuutokset yksilöillä, taustayhteisöissä ja yhteiskunnassa 4) mekanismit vaikuttavuuden edistämiseksi sekä vaikuttavuutta estävät tekijät 5) kestävänsä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vertaaminen muihin kansallisiin verrokkikoulutuksiin (erityisesti valtakunnalliseen maanpuolustuskurssiin).

Haastattelukysymykset laadittiin Sitran asiantuntijoiden ja koulutuksen valmistelusta vastaavien henkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja aiempia arviointeja hyödyntäen. Arviointitiimi testasi teemarungon etukäteen ja hyödynsi sitä joustavasti mahdollistaen haastateltavien tarkennukset ja erityispainotukset keskusteluissa. Tulosten saturoitumisen myötä syvensimme keskustelua esille nousevien havaintojen tulkintaan ja vaikutus- ja muutosmekanismeihin. Yksilöhaastattelujen aineistoa pystyttiin lisäksi konkretisoimaan ja syventämään ryhmähaastattelujen pohjalta. Tarkempi teema-haastattelurunko ja kuvaus otoksesta on liitteessä 2.

### **Ryhmähaastattelut, (3 haastattelua, 19 osallistujaa)**

Toteutimme arvioinnin aikana kolme ryhmähaastattelua, joiden tavoitteena oli tuottaa tietoa koulutuksen vaikutuksesta sekä taustayhteisöihin että laajemmin yhteiskuntaan. Ryhmähaastatteluihin kutsuttiin kahden kurssin (19 ja 20) osallistujat, ja haastattelut toteutettiin näiden kurssien alumnitapaamisten yhteydessä. Osallistujien lisäksi ryhmähaastatteluihin kutsuttiin koulutuksen kehittäjiä Sitrasta, samoin kuin toimijoita, jotka voivat edistää yhteiskunnassa laajemmin koulutuksen synnyttämää muutosta. Hyödynsimme ryhmähaastattelussa monikriteeristä arviointimallia sekä niin kutsuttua arviointiakvaariomenetelmää (ks. Saari ym. 2018, Hyytinen ym. 2019).

Kurssille 19 kohdennettu ryhmähaastattelu toteutettiin 24.10.2024 ja siihen osallistui yhdeksän haastateltavaa, joista kahdeksan koulutukseen osallistunutta ja yksi koulutusta kehittänyt henkilö. Kurssin 20 ryhmähaastattelu toteutettiin kahtena erillisenä haastatteluna (30.9.2024 ja 9.10.2024) ja niihin osallistui yhteensä 10 haastateltavaa, joista kahdeksan koulutukseen osallistunutta ja kaksi koulutusta kehittänyttä henkilöä.

Arviointiakvaarion periaatteiden mukaisesti sijoitimme osallistujat kahdelle kehälle:

sisäkehälle sijoitimme koulutukseen osallistujat ja ulkokehälle puolestaan fasilitaattorit, Sitran omat edustajat sekä sidosryhmäyhteisöjen edustajat. Arviointitutkijat fasilitoivat keskustelua koulutuksen ja kursiosallistumisen vaikutuksista monikriteerisen arviointimallin pohjalta.

Ryhmähaastattelujen toteutus ja haastattelukysymykset on kuvattu liitteessä 4.

## **Vaihtoehtoiset kehityspolut**

Vaihtoehtoisten kehityspolkujen tehtävä tässä arvioinnissa on tuoda esiin arviointitiimin koostamia vaihtoehtoisia tai täydentäviä näkökulmia tulevien koulutusten kehittämiseksi. Liikkeellelähtövaiheessa todettiin, että alkujaan suunniteltujen tapaustutkimusten sijaan vaihtoehtoisten kehityspolkujen hahmottaminen auttaisi tulosten käytäntöön viemistä sekä yhteiskunnallisen koulutuksen että Sitran toimintatavan edelleen kehittämiseksi.

Lähtökohtaisesti kehityspolut pyrkivät olemaan ajattelua rikastavia ”ideaalittyyppisiä” tai heuristisia työkaluja. Ei ole tarkoitus, että tulevaisuuden koulutustoiminnan tai kestävä talouspolitiikan kurssin toteutukseen valittaisiin jokin yksittäisistä vaihtoehdoista. Enemmänkin niiden kautta hahmotetaan **ideaalittyyppisiä vaihtoehtoja tai yksinkertaistettuja malleja, jotka auttavat konkretisoimaan keinoja koulutusten vaikuttavuuden vahvistamiseksi**. Heuristisina työkaluina vaihtoehtoiset kehityspolut pohjautuvat yksilö- ja ryhmähaastattelujen pohjalta tehtyihin havaintoihin kehittämiskohteista ja niitä edistävästä käytännön toimenpiteistä. Ne auttavat tunnistamaan erilaisia päätöksentekovaihtoehtoja sekä niiden toteutettavuutta ja vaikuttavuutta, mikä puolestaan auttaa Sitraa tunnistamaan riskejä ja mahdollisuuksia sekä kehittämään entistä joustavampia ja kestävämpiä strategioita.

## 3 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuus

Vaikuttavuus syntyy pitkällä tähtäimellä lisääntyneinä valmiuksina ja talousajattelun muutoksena kestävämpään suuntaan. Sitra on kerännyt palautetta sekä seurannut ja arvioinut koulutuksensa vaikuttavuutta systemaattisesti. Seuraavissa alaluvuissa kuvaamme arvioinnin tuloksia ja miten ne suhteutuvat aiempiin arviointeihin.

### 3.1 Yhteenveto aiemmista arvioinneista

Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssille osallistuneiden arviot ovat pysyneet tasaisen korkeana kautta sen historian. Vuonna 2014 Taloustutkimus toteutti Sitralle arvioinnin neljästä ensimmäisestä vuosikurssista. Arviointi kattoi kaikki kurssille osallistuneet 120 henkilöä, joista 100 (83 %) osallistui aineistonkeruuseen. Tämä aineistonkeruu toteutettiin noin 15 minuutin mittaisten tietokoneavusteisten puhelinhaastattelujen avulla. Haastattelut sisälsivät sekä monivalintakysymyksiä, kuten 'Kuinka tärkeänä pidätte Sitran roolia yhteiskunnallisena kouluttajana?' (vastaukset Likert-asteikolla), että avokysymyksiä.

Vuoden 2014 arviointi osoittaa, että kurssi on ollut erittäin arvostettu ja hyödyllinen osallistujilleen alusta asti. Kurssin merkitys erityisesti henkilökohtaisella ja yhteisön tasolla on ollut korkea ja Sitran rooli yhteiskunnallisena kouluttajana on nähty erittäin tärkeänä. Ensimmäisessä arvioinnissa haasteiksi nimettiin kurssin koulutuskonseptin rakentumattomuus ja keskeneräisyys, aiheen laajuus ja monimutkaisuus, sekä harjoitustyössä puolueisiin jakautuminen, joka vei osallistujien mukaan liikaa aikaa. Lisäksi keskustelulle oli joidenkin mukaan liian vähän aikaa, ja kaikkia

osa-alueita ei käsitelty tasapuolisesti. Ajan rajallisuus ja kiireisten ihmisten sitoutumisen nimettiin myös haasteiksi ja järjestöjen edustajia kaivattiin lisää tasapainottamaan kokoonpanoa. Vuoden 2014 arvioinnin mukaan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden yhdistämistä pidettiin vaikeana.

Vuoden 2018 arvioinnissa (Oosi yms. 2018, s. 82) kestävä talouspolitiikan koulutukseen osallistuneet henkilöt kertoivat kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttaneen siihen, miten osallistujat suhtautuvat kestävyyshaasteisiin ja miten he kokevat talouspolitiikan merkityksen. Koulutuksella oli keskeinen vaikutus myös siihen, että kurssilla työstetyt oppimisprojektit ja tavoitteet jalkautuivat osallistujien omaan työhön ja toimintaan.

Vuonna 2020 puolestaan Kantar (Hyry 2020) toteutti Sitralle arvioinnin, joka käsitti vuosikurssit 5–13. Arvioinnin kohteena olivat kaikki näille kursseille osallistuneet 228 henkilöä. Näistä 134 henkilöä (59 %) osallistui aineistonkeruuseen, joka toteutettiin tiiviiden, noin 10 minuutin mittaisten tietokoneavusteisten puhelinhaastattelujen avulla. Myös tämä aineisto sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avokysymyksiä.

Myös vuoden 2020 arvioinnin perusteella osallistujat pitivät koulutukseen osallistumista arvokkaana. Tämä heijastuu korkeissa arvioissa, jotka olivat melko yhtenäisiä

osallistujaryhmien välillä. Osallistujat paikallistivat kurssin arvon erityisesti sen synnyttämisiin uusiin verkostoihin sekä henkilökohtaiseen oppimiseen ja ajattelun uudistamiseen. Tämä tukee ajatusta koulutuksen tuottamista yksilötason vaikutuksista, siinä missä vaikutukset yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla eivät yllä aivan samalle tasolle. Vaikka kestävän talouspolitiikan merkityksellisyys tulevaisuuden kannalta koettiin korkeaksi, näkemykset talouspoliittisen johtamisen kehittymisestä tähän suuntaan ovat jonkin verran vaatimattomampia. Osallistujapalautteissa nousi esiin, että osa osallistujista piti sisältöjä liian abstrakteina ja käytännön kysymyksistä irrallisina. Syntyneiden uusien verkostojen vaikutukset olivat avovastauksien perusteella myös korostetun tiedollisia ja liittyivät esimerkiksi tiedon hankintaan ja tarkistamiseen. Tosin osa osallistujista mainitsi niiden arvon myös vaikuttamiselle ja esimerkiksi asiakassuhteiden luomiselle.

Aiempien arvioiden pohjalta voidaan todeta, että laajemman vaikuttavuuden kannalta olisi tärkeää ymmärtää tarkemmin sitä, miten ja missä määrin kurssi edistää ja mahdollistaa uusien näkemysten ja mallien integrointia osaksi osallistujien arkea: miten esimerkiksi uusia verkostoja voidaan hyödyntää yhteisötason ja yhteiskunnallisen tason vaikuttavuuden synnyttämiseksi ja mitä esteitä näiden tiellä on? Tämä näkemys vaikuttavuuden moninäkökulmaisen analyysin tarpeesta onkin ollut käsillä olevan arvioinnin ja sen vaikutusmekanismien tunnistamisen lähtökohtana.

### 3.2 Arvo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle

Arviointimme perusteella kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutukset ovat kautta linjan myönteisiä yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle. Arvioinnissa ei tunnistettu koulutuksen tuottamia negatiivisia vaikutuksia. Haastateltavien näkemysten mukaan koulutuksen asema on vakaa ja sen arvostus korkea. Kaikki haastateltavat pitivät kurssia hyödyllisenä. Keskeisenä kysymyksenä kurssin tuottaman lisäarvon kannalta nousi jännite koulutuksen alkuvaiheen globaalin näkökulman ja ”ison kuvan” vahvojen uudistusagendojen sekä kestävyysmuutoksen käytännön edistämisen välillä.

Tunnistetut vaikutukset painottuivat yksilötasolle. Yhteisöjen ja yhteiskunnan tason vaikutuksia tunnistettiin heikommin ja havainnot niistä liittyvät erityisesti vaikutusmekanismeihin. Taulukko 1 seuraavalla sivulla tiivistää tärkeimmät havainnot suhteessa ensimmäiseen arviointikysymykseen eli *mikä on kestävän talouspolitiikan koulutuksen ja yksittäisten kurssien ainutlaatuinen arvo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle*.

*Arviointimme perusteella kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutukset ovat kautta linjan myönteisiä yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle.*

**Taulukko 1. Tiivistelmä koulutuksen tuottamasta lisäarvosta**

<b>Vaikutukset yksilötasolla: kokemus</b>	<p><b>Tiedon ja ymmärryksen kasvaminen:</b> Osallistujat kokivat saavansa arvokasta lisätietoa kestävästä taloudesta, politiikkaprosessista ja hallinnon realiteeteista. Kurssi auttoi syventämään ymmärrystä talouspolitiikan kestävyysvaikutuksista ja niiden suhteesta globaalitason ilmiöihin.</p> <p><b>Minäpystyvyyden vahvistaminen:</b> Kurssi avarsi osallistujien ajattelua ja loi edellytyksiä kehittää kestävää taloutta edistäviä toimintatapoja. Tästä huolimatta käytännön muutokset kestävyiden edistämiseksi osallistujien taustayhteisöissä jäivät joidenkin haastateltavien mukaan vähäisiksi.</p> <p><b>Verkostoituminen ja moninaisuus:</b> Kurssi toi yhteen osallistujia eri taustoista, mikä laajensi näkökulmia ja mahdollisti moniäänisen vuorovaikutuksen. Tämä nähtiin merkittävänä yksilötason lisäarvona.</p>
<b>Vaikutukset yhteisötasolla: sovellettavuus</b>	<p><b>Tiedon jakaminen yhteisöissä:</b> Osallistujat välittivät oppeja taustayhteisöihinsä, erityisesti kestävyysajattelusta ja talouspolitiikan realiteeteista. Joissain yhteisöissä tämä johti strategisiin muutoksiin.</p> <p><b>Menetelmälliset opit:</b> Kurssilla käytettyjä ja koettuja menetelmiä kehitettiin ja vietiin käytäntöön osassa kurssin käyneiden taustayhteisöissä.</p> <p><b>Verkostoituminen yhteisöjen välillä:</b> Kurssi loi pohjaa yhteisöjen välisille yhteistyöavauksille, mutta näiden potentiaalia ei ole täysimääräisesti hyödynnetty. Alumnit toivoivat Sitralta aktiivisempaa roolia käytännön yhteistyöavauksen vauhdittamisessa esimerkiksi tukemalla toimijoiden yhdessä toteuttamia kokeiluja kestävyiden edistämiseksi.</p> <p>Yhteisötason lisäarvoa heikentää joidenkin haastateltavien mukaan se, että osallistujat eivät etukäteen riittävän hyvin tunne kurssin tavoitteita, sisällöllistä antia ja mahdollista arvoa. Nykyistä selkeämpi näkemys arvo-odotuksista tukisi tulosten nykyistä tehokkaampaa hyödyntämistä. Osallistujat voisivat ennen koulutuksen alkua esimerkiksi tunnistaa konkreettisia tapoja soveltaa koulutuksen antia omissa taustayhteisöissään.</p>
<b>Vaikutukset yhteiskunnassa: kulttuuri</b>	<p><b>Tiedon ja tietoisuuden leviäminen:</b> Kurssi vahvisti ymmärrystä kestävästä talouspolitiikan yhteiskunnallisista vaikutuksista ja tuki keskustelua järjestelmätason muutoksista pitkällä aikajänteellä. Tämä sisältää yhtäältä tulevaisuusajattelun vahvistumisen ja systeemitason ymmärryksen kestävästä talouden keskinäisriippuvuuksista ml. hallituskauden ylittävän näkökulman tarve ja poikkialueellisen näkökulman tarve laajemman systeemin muutoksen aikaansaamiseksi.</p> <p><b>Sitra foorumina:</b> Sitra nähtiin luontevana tahona edistämään kestävästä talouden teemoja tulevaisuuslähtöisesti ja systemaattisesti. Kurssi korostaa Sitran roolia riippumattomana fasilitaattorina, joka edistää kriittistä yhteiskunnallista tulevaisuuskeskustelua. Se myös vahvistaa Sitran merkitystä riippumattomana, tietoperusteisena ja moniäänistä dialogia tukevana foorumina suomalaisessa yhteiskunnassa.</p>

### 3.2.1 Vaikutukset yksilöille: tieto, verkostoituminen ja näkökulmien moninaisuus vahvistavat kokemusta kyvyistä vaikuttaa kestävästä talouteen

**Kurssi on synnyttänyt lisäarvoa ja vahvistanut yksilötason pystyvyyttä, mikä on välttämätöntä yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi. Sen keskeinen anti oli tiedon ja ymmärryksen kasvaminen kestävästä taloudesta.**

Muutokset ja saatu tiedollinen lisäarvo koettiin merkittäväksi, vaikkakaan ei radikaalisti ajatusmaailmaa muuttavaksi. Useimmat osallistujat kokivat, että heidän oma käsityksensä kestävästä taloudesta on koulu-

tukseen osallistumisen myötä syventynyt, muttei kokonaisvaltaisesti muuttunut. Kurssi on ensisijaisesti luonut yksilöille uutta tietoa, jonka kääntäminen toiminnaksi on prosessi, jossa kurssin merkitystä on vaikea kattavasti arvioida. Asiantuntijapuheenvuorot ja pienryhmäkeskustelut olivat arvokkaita, ja niiden koettiin laajentavan ymmärrystä talouspolitiikan prosesseista sekä kestävyiden osa-alueista ja näiden välisistä vaikutussuhteista. Kurssi tarjosi työarjesta poikkeavan mahdollisuuden syventyä teemoihin ja pohtia megatrendejä ja demokratian tilaa, vaikka kriittisen keskustelun määrää ja sille varattua aikaa pidettiin osin riittämättömänä. Osallistujien taustatiedoista riippuen sisällöt koettiin pinnallisina, syvällisinä tai näiden väliltä.



**Toinen keskeinen anti oli lisääntynyt kokemus omista kyvyistä vaikuttaa kestävä talouden kehitykseen.** Tiedollisen arvon lisäksi kurssi tuotti kokemuksia politiikkaprosesseista ja politiikan realiteeteista sekä neuvottelusta ja tasapainottelusta eri päämäärien ja näkökulmien välillä. Simulaatiomenetelmän hyödyntäminen kurssin toteutuksessa tuki tiedon omaksumista ja kääntämistä käytännön toimintavalmiiksi. Monet haastateltavat toivat esiin mm. saaneensa uutta tietoa ennestään tuntumattomasta politiikan muodostamisen prosessista, mikä lisäsi ymmärrystä politiikkaprosessien vaikutuksista.

Simulaatio osoitti myös, miten rajattu on liikkumavara valtion talousarvion laadinnassa, ja miten muutokset jäävät usein vaatimattomiksi suhteessa globaaleihin haasteisiin. Osa osallistujista koki tämän käytännön opin hyödylliseksi, osa puolestaan turhauttavaksi, koska kunnianhimoisemmat kestävyysvisiot jouduttiin hylkäämään joustamattomien budjettikäytäntöjen takia.

Haastateltavat pitivät kokemuksta budjetointiprosessista silmiä avaavana. Se auttoi konkretisoimaan eri tulo- ja menolähteiden mittakaavoja sekä lisäsi ymmärrystä vakiintuneista budjetointikäytännöistä ja laskukaa-voista. Useat kokivat haasteellisenä sen, että monia kestävyystavoitteita oli vaikea huomioida näiden reunaehtojen puitteissa, eikä taloussuunnittelun ja budjettiohjauksen reunaehtojen uudelleenarviointi ja kehittäminen ollut osa kurssin sisältöjä.

**Verkostoituminen ja näkökulmien moninaisuus koettiin keskeiseksi hyödyksi ja lisäarvoksi.** Kurssi tarjosi merkittävää lisäarvoa osallistujille ja heidän taustayhteisöilleen erityisesti työskentelytapojen, ryhmätöiden ja erilaisten näkökulmien yhteensovittamisen kautta. Moni koki verkostoitumisen ja uusien kontaktien luomisen erittäin hyödylliseksi ja kurssin simulaatiot, kuten puolueohjelman ja strategisen hallitusohjelman valmistelun, ajattelua avartaviksi.

Pääasiassa haastateltavat kokivat, että kursilla oli laaja kattaus osallistujia eri taustoista, mikä mahdollisti monipuolisen ja kriittisen keskustelun. Kurssi tarjosi ainutlaatuisen ympäristön, joka irrotti osallistujat arjen realiteeteista ja edisti tutustumista sekä avointa vuorovaikutusta. Mahdollisuutta kriittiseen keskusteluun korostettiin laajasti yhtenä kurssin tärkeimmistä aiheista, joskin useat toivoivat sille vielä enemmän aikaa.

Toisaalta joillain kursseilla ei ollut osallistujina juurikaan kansanedustajia tai taloudellisia neuvonantajia, mikä olisi voinut rikastuttaa keskustelua. Vaikka osallistujia oli monipuolisesti, joidenkin haastateltavien mukaan talouden eri sektoreiden asiantuntijoita oli liian vähän, mikä heikensi keskustelujen laatua. Useat haastateltavat ehdottivat, että kurssille tulisi kutsua nykyistä monipuolisempi joukko osallistujia, kuten pk-yritysten edustajia, jotta keskustelut olisivat monipuolisempia. Myös nuorempia osallistujia sekä osallistujia pääkaupunkiseudun ulkopuolelta kaivattiin nykyistä laajemmin. Useampi haastateltava nosti esiin, että monella osallistujalla oli pinnalliset tiedot pääomasijoittamisen ja yritysten rooleista kestävä kasvun aikaansaamisessa, ja korosti tarvetta osallistaa nykyistä laajempi joukko tämän alan edustajia kurssille. Osa haastateltavista koki, että kurssi oli suunnattu enemmän julkisella sektorilla työskenteleville ja poliitikoille, ei niinkään elinkeinoelämän edustajille. Myös oikeudellisen ohjauksjärjestelmän roolin käsittelemättä jättäminen nostettiin haastatteluissa esiin kehityskohteenä.

**Monet haastateltavat mainitsivat, että kurssi auttoi heitä ymmärtämään kestävä talouspolitiikan laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia.** Tämä vaikutus vahvisti osallistujien pystyvyyden kokemusta, koska kurssi antoi eväitä tarkastella yhteiskunnan ilmiöitä ja prosesseja ja käydä niistä keskustelua laajemmasta yhteiskuntapoliittisesta näkökulmasta käsin. Useat

kertoivat olleensa jälkeenpäin yhteydessä kurssilla tutustumiinsa henkilöihin esimerkiksi hankkiakseen tietoa näiden erityisosamialueilta. Kurssi tarjosi myös työkaluja ja ajattelutapoja, jotka auttoivat osallistujia tarkastelemaan kriittisesti omia oletuksiaan ja kyseenalaistamaan vallitsevia kestävän talouspolitiikan käytäntöjä. Koulutuksen yhteiskuntapoliittinen anti oli siis merkittävä.

Minäpystyvyykselyn pilotti kurssilla 22 tukee edellä kuvattuja haastatteluista nousseita havaintoja. Kyselyn tulokset osoittavat, että kestävän talouspolitiikan johtamiskurssi lisäsi osallistujien minäpystyvyyttä erityisesti seuraavilla osa-alueilla: kyky muodostaa käsityksiä kestävästä tulevaisuudesta, valmiudet edistää kestävän talouden ajattelua omissa taustayhteisöissä ja mahdollisuus toimia konkreettisesti kestävä talouden edistämiseksi yhteiskunnassa.

Osallistujien kyky muodostaa käsityksiä tulevaisuudesta, joka pohjautuu kestävään talouteen, kasvoi kurssin aikana (keskiarvo nousi 4.4:stä 4.8:aan). Samoin valmiudet edistää kestävä talouden ajattelua omissa yhteisöissä parantuivat merkittävästi (keskiarvo nousi 4.0:sta 4.6:een). Osallistujien arvio omista mahdollisuuksistaan edistää konkreettisia toimia kestävyden puolesta yhteiskunnassa laajemmin koki huomattavan nousun (keskiarvo 3.4:stä 4.3:een).

Toisilla osa-alueilla muutos oli vähäisempi. Esimerkiksi kyky haastaa taloudellisia oletuksia ja tehdä tekoja, jotka tukevat kestävä taloutta parani vain marginaalisesti. Tämä osoittaa, että osallistujat saattoivat tulla koulutukseen jo vahvoihin valmiuksiin ja vahvan pystyvyyden kokemuksella näillä alueilla.

Tulokset osoittavat, että kurssi vahvisti osallistujien uskoa omaan vaikutusmahdollisuuksiinsa myös yhteisöllisellä ja yhteiskunnallisella tasolla. Tämä antaa viitteitä kurssin vaikutuksesta paitsi yksilöiden ajatteluun myös heidän rooliinsa muutoksentehtävienä omissa ympäristöissään ja laajemmin yhteis-

kunnassa. Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajamäärä (17 henkilöä) on pieni, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Pieni otoskoko tekee tuloksista alttiimpia satunnaisvaihtelulle ja voi korostaa yksittäisten vastausten vaikutusta keskiarvoihin. Näin ollen minäpystyvyykselyn tulokset tarjoavat ensisijaisesti suuntaa-antavaa tietoa koulutuksen vaikutuksista.

Tulosten luotettavuutta tukee kuitenkin se, että useilla mittareilla havaittiin johdonmukaisia muutoksia vastaajien minäpystyvyydessä ennen ja jälkeen koulutuksen. Erityisesti kyky edistää kestävä talouden ajattelua omissa yhteisöissä ja yhteiskunnassa laajemmin osoitti positiivista kehitystä useilla kyselyn osa-alueilla. Tämä viittaa siihen, että koulutuksella on ollut myönteinen vaikutus osallistujien kokemaan pystyvyyteen toimia kestävä talouden edistämiseksi, ja kestävä talouteen liittyvän kyvykkyyden paraneminen yksilötasolla on vahvistanut myös muutosvoimaisuutta yhteisö- ja yhteiskuntatasolla.

### **3.2.2 Vaikutukset yhteisöille: uusilla kumppanuuksilla vahvistuu yhteistyö yhteiskunnan eri sektorien välillä**

**Kurssilta saatua ymmärrystä jaettiin ja vietiin käytäntöön osallistujien taustayhteisöissä.** Näitä yhteisöjä on monenlaisia, joskin työyhteisöt korostuivat haastatteluissa. Myös yhdistys- ja järjestösektori ja puoluepoliittinen aktiivisuus nousivat esille alustoina, joilla muutosta voi viedä eteenpäin. Vaikka yleinen käsitys oli, että kurssin arvo tai vaikutus ei ole suoraviivaisesti siirtynyt yksilötasolta yhteisön tai yhteiskunnan tasolle, kestävyden parempi ymmärtäminen on kuitenkin johtanut muutamassa tapauksessa muutoksiin tai syvällisempiin uudelleenarvioihin ja pohdintoihin yhteisön sisällä.

Eräs haastateltava kertoi myös yhteisönsä pääjohtajan osallistuneen koulutukseen,

mikä oli tuonut kestävä talouden konkreettina ja esimerkkejä suoraan yhteisön omaan strategiaan. Toinen haastateltava, joka työskentelee säätiömuotoisessa rahoitusyhteisössä, puolestaan mainitsi kestävä talouden teeman tulleen yhä vahvemiksi kriteeriksi rahoituspäätöksissään. Kolmas kertoi kurssin sisältöjen osaltaan vaikuttaneen ohjaavasti siihen, millaisiin hallinnollisiin ja yhteiskunnallisiin ongelmiin hän työssään keskittyy ja käyttää aikaa.

**Kurssi kasvatti yhteisöjen menetelmällistä kyvykkyyttä.** Kurssilla saadut opit ja käytännön menetelmät ovat siirtyneet osaksi osallistujien ja heidän yhteisöjensä toimintaa. Tämä näkyy erityisesti fasilitointitaitojen ja simulaatiomenetelmien hyödyntämisenä, jotka ovat vaikuttaneet yhteisöjen kykyyn kehittää omia työskentelytapojaan. **Tiedollisen arvon lisäksi kurssi on tarjonnut uusia verkostoja, joita voi hyödyntää tehokkaammin myös osallistujien taustayhteisöjen välillä.** Koulutus on lisännyt yhteyksiä ja verkostoitumista, mikä voi parhaimmillaan synnyttää tärkeää muutospotentiaalia uusina kumppanuuksina ja yhteistyömahdollisuuksina yhteiskunnan eri sektoreilla toimivien yhteisöjen välillä. Nykyisellään uudet verkostot ovat usein jääneet henkilökohtaisiksi, alumnien välisiksi, mikä on arvokasta sinänsä, mutta muutosvoimaisuuden näkökulmasta ei riittävää.

Joitakin innovatiivisia avauksia nousi kuitenkin esille. Koulutuksen myötä on syntynyt uusia innovatiivisia avauksia osallistujien taustayhteisöjen välille, mm. kestävä liiketoiminnan edistämiseksi ja kestävä liiketoiminnan ajattelutavan syvemmmälle viemiseksi. Joitakin esimerkkejä mainittiin myös uusien liiketoimintamallien ja kehityshankkeiden syntymisestä.

### 3.2.3 Vaikutukset yhteiskuntaan: pitkäkestoisella yhteistyöllä järjestelmätason muutokseen

**Verkostoitumisen merkitys on ollut olennainen myös yhteiskunnallisen muutoksen, keskustelun ja talouspoliittisten muutosprosessien näkökulmista.**

Kurssi vahvisti ymmärrystä kestävä talouspolitiikan yhteiskunnallisista vaikutuksista ja tuki keskustelua järjestelmätason muutoksista. Pitkän aikavälin vaikuttavuus on kytköksissä osallistujien verkostojen ylläpitämiseen ja laajempaan systeemiajatteluun. Haastateltavat kokivat kautta linjan, että on äärimmäisen arvokasta huolehtia eri toimijoiden verkottumisesta yli sektorirajojen, mikä auttaa varmistamaan pitkäkestoisen yhteistyön ja tiedonvaihdon. Verkostoitumista kannattaa jatkaa ja ylläpitää pienessä maassa, ja ekosysteeminä toimiminen on yhä olennaisempi mekanismi vaikuttavuudelle.

Kurssin käyneet kokivat lähentyneensä Sitraa toimijoina. Kurssi vahvisti osallistujien suhdetta Sitran toimintaan ja lisäsi heidän halukkuuttaan jatkaa yhteistyötä. Osallistujat näkivät potentiaalia hyödyntää kurssin kautta syntyneitä yhteyksiä Sitran muihin hankkeisiin ja toimintoihin entistä tiiviimmin. Moni haastateltava ehdotti, että kurssin käyneitä voitaisiin ohjata tiiviimmin myös muuhun Sitran toimintaan heille kohdistettavan viestinnän kautta. Eräs haastateltava nosti myös esiin, että kurssilaisia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi puhujina tulevissa koulutuksissa tai muissa tilaisuuksissa. Kurssilaiset ovat edistäneet Sitran tunnettuutta myös muissa yhteyksissä. Jotkut haastateltavista ehdottivat kollegoita omasta työyhteisöstään tuleville kestävä talouspolitiikan kursseille ja välittivät tietoa Sitran muusta toiminnasta yhteisönsä sisällä sekä sen ulkopuolella esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Kurssin kuvattiin synnyttäneen tiiviimmän yhteyden osallistujien ja Sitran välillä, jota ei täysimääräisesti hyödyn-

netä. Sitran koulutuksessa nähtiin mahdollisuus jatko- ja täydennyskoulutuksille, jotka voisivat uudistaa verkostoa ja ajattelua.

### 3.3 Vaikutusmekanismit

**Koulutus ja sen menetelmät edistävät kestävä talouspolitiikan käytäntöjä ja niihin liittyvien kehittämistarpeiden tunnistamista suomalaisessa yhteiskunnassa.** Ryhmähaastattelussa pohdittiin erityisesti Sitran yhteiskunnallisen koulutuksen vaikutusmekanismeja. Tärkeimpinä vaikutusmekanismeina nousivat esille tiedolliset sisällöt, toiminnalla ja käyttäytymisellä vaikuttaminen, sekä ohjaus ja hallinta.

Monet haastateltavat kertoivat, että koulutus lisäsi heidän henkilökohtaisia valmiuksiaan ja ymmärrystään kestävä talouden teemoista. Lisäksi se tarjosi arvokkaita verkostoitumismahdollisuuksia, joiden kautta osallistujat pystyivät oppimaan toisiltaan ja jakamaan kokemuksiaan.

Haastateltavat kokivat, että koulutuksella on tiedollista itseisarvoa, koska syvällisen muutoksen edistäminen edellyttää entistä laajempaa kestävyden ymmärrystä yhteiskunnan eri toimijoiden parissa. Koulutus on auttanut osallistujia ymmärtämään monimutkaisuutta ja ristiriitoja, jotka liittyvät muutoksen edistämiseen. Osallistujat kokivat, että koulutus on avannut uusia näkökulmia talouspoliittiseen ymmärrykseen, vaikka se toi esiin myös ristiriitoja ja haasteita liittyen esimerkiksi talousarvioprosesseihin tai sosiaaliseen kestävyteen.

Ryhmähaastattelussa keskityttiin erityisesti tarkastelemaan sitä, miten näitä yksilötason vaikutuksia voitaisiin entisestään vahvistaa osallistujien taustayhteisöissä ja yhteiskunnassa laajemmin. Keskustelussa huomio kiinnittyi koulutuksen mahdollisuuksiin tukea yhteiskunnallista vaikuttamista ja sosiaalisten innovaatioiden syntyä. Haastattelussa pohdittiin, että kurssin tulisi mahdollistaa kriittinen keskustelu, jotta vallitsevaa talouspolitiikan järjestelmää tai kestävyden ymmärrystä ei otettaisi annettuna. Haastateltavat toivoivat enemmän systemiajattelua ja realistista käsittelyä Suomen talouden haasteista.

Koulutuksen oppeja on alumnien toimesta sovellettu käytännössä esimerkiksi esityksissä ja puheenvuoroissa, joissa on pyritty tuomaan esiin sekä lyhyen että pitkän aikavälin talousnäkömiä. Lisäksi koulutus on auttanut ymmärtämään paremmin ilmastonmuutoksen, kestävä kehityksen ja sosiaalisen kestävyden teemoja. Muutosvoimaisuus näkyy käytännössä yhteisöjen valmiutena edistää muutosta johtamisessa ja strategisissa käytännöissä. Lisäksi koulutus paransi osallistujien kykyä käydä rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua.

**Taulukko 2 tiivistää yhteen havainnot suhteessa toiseen arviointikysymykseen eli mikä on kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen ja yksittäisten kurssien ainutlaatuinen arvo yksilöille, yhteisöille ja yhteiskunnalle.**

**Taulukko 2. Arvioinnissa tunnistetut kestävän talouspolitiikan koulutuksen vaikutusmekanismit eri tasoilla**

Mekanismi	Yksilö	Yhteisö	Yhteiskunta
<b>Tietopohjan vahvistaminen ja kestävyyden ymmärryksen syventäminen</b>	Koulutus syventää tietopohjaa ja avaa uusia näkökulmia kestävyyteen, erityisesti taloudellisiin, sosiaalisiin, ja ympäristökysymyksiin. Kurssien osallistajat arvioivat ennako-oletuksiaan ja asenteitaan, mikä tukee yksilöllistä minäpystyvyyttä.	Osallistajat jakavat uutta ymmärrystä työyhteisöissään ja muissa taustayhteisöissään (esim. yhdistys- ja koulutustointiminta), rakentavat yhteisiä käsitteitä kestävyyden merkityksestä eri konteksteissa tukien näin yhteisöjen muutosvoimaisuuden vahvistumista.	Koulutus edistää ymmärrystä yhteiskunnallisesta päätöksenteosta ja tuo kestävyyden teemoja laajemmin osaksi poliittista ja julkista keskustelua vaikuttaen yhteiskunnalliseen agendaan ja kestävyyteen päätöksenteon vaihtoehtojen ja kriteerien joukossa.
<b>Osallistujien toiminta- ja vaikuttamiskyvyn kehittäminen</b>	Osallistujien yksittäiset valinnat, päätökset ja toimintatavat muuttuvat, esimerkiksi kestävien käytäntöjen omaksuminen työpaikoilla ja arjessa. Kurssi tarjoaa työkaluja muutosten toteuttamiseen omissa taustayhteisöissä.	Valmiudet johtaa yhteisöjä kohti kestävyyttä kehittyvät. Kurssi tukee yhteisten projektien, toimenpiteiden ja verkostojen syntymistä, jotka hyödyntävät ja levittävät uusia käytäntöjä.	Yhteiskunnallisella tasolla kurssi auttaa luomaan pohjan kestävyyttä edistäville poliitikoille ja päätöksenteolle, esimerkiksi tuomalla kestävän talouden mukaan investointien suunnittelun ja päätöksenteon kriteeristöihin.
<b>Dialogisuus ja yhteiskehittäminen</b>	Yksilötasolla koulutukseen osallistuminen ja sen dialoginen ote parantavat ymmärrystä kestävän talouden monista näkökulmista ja valmiuksia käydä rakentavaa ja tietopeusteista keskustelua siihen liittyvistä aiheista, erimielisten ja arvoperustaltaan erilaisten ihmisten kanssa. Dialogisuus vahvistaa ennakoivuuden ja tulevaisuususkon kokemusta yksilötasolla.	Koulutuksessa käytetyt dialogiset ja yhteiskehittämiseen perustuvat menetelmät herättävät kiinnostusta alumniin joukossa ja ohjaavat heitä ottamaan tällaisia menetelmiä käyttöön myös omassa arjessaan, esim. työssä, yhdistystoiminnassa. Dialogisuus vahvistaa ennakoivuutta ja toiveikkautta osallistujien erilaisissa yhteisöissä.	Dialogin ja yhteiskehittämisen edistäminen yhteiskunnassa vahvistaa kansalaisten kokemaa osallisuutta, omistajuutta, muutosten hyväksyttävyyttä ja legitimeettii yhteiskunnallisten muutosten yhteydessä. Sen lisäksi dialogisuus auttaa eri näkökulmia ja arvopohjia edustavien ihmisten rakentavaa vuoropuhelua ja tukee yhteisen ymmärryksen syntymistä. Tämä puolestaan tukee luottamuksen rakentumista yhteiskunnassa. Dialogisuus vahvistaa ennakoivuutta ja toiveikkautta yhteiskunnassa.
<b>Ohjauksen prosessien, mekanismien ja päätöksenteon työkalujen kehittäminen</b>	Kurssi auttaa osallistujia soveltamaan kurssin oppeja henkilökohtaisissa valinnoissaan, kuten kulutustottumuksissa. Tällaisia päätöksenteon työkaluja voivat olla esim. Hiilijalanjäljen laskenta omien kulutusvalintojen kohdalla (esim. Väre 2024 tai Pajula ym. 2021). Tämä lisää yksilöiden sitoutumista kestävään kehitykseen.	Kestävyys integroidaan yhteisöjen strategioihin, prosesseihin ja rahoituskriteereihin, mikä tukee pysyvää muutosta.	Tavat huomioida kestävyys hallitusohjelman laadinnassa ja talousarvion laadintaprosessissa lisää tietoisuutta kestävän talouspolitiikan haasteellisesta yhtälöstä.

Edellä mainittujen vaikutusmekanismien sekä niitä hyödyntävien menetelmien, toimintatapojen tai yksittäisten prosessien kehittäjänä ja edistäjänä Sitra on ollut hyvin aktiivinen. Sitra on ollut keskeisessä roolissa vahvistamassa dialogisuutta ja tulevaisuusajattelua muun muassa kansallisten dialogien avulla, jotka tarjoavat uudenlaisen mallin kansalaisten, yhteisöjen

ja viranomaisten yhteistyöhön yhteiskunnallisessa vuoropuhelussa. Dialogien tavoitteena on vahvistaa osallisuutta ja luoda ymmärrystä erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, haasteista ja mahdollisuuksista osallistujien kokemusten kautta (Ks. esim. <https://kansallisetdialogit.fi/mista-on-kyse/kansallisten-dialogien-malli/>).

**Tietopohjan vahvistaminen ja kestävyys-ympäristön syventäminen.** Koulutus tukee koulutukseen osallistuvia henkilöitä sekä syventämällä että laajentamalla heidän tietopohjaansa, ja tätä kautta vahvistamalla heidän kykyään toimia kestävä talouden edistäjinä. Koulutus tarjoaa välineitä arvioida ennako-oletuksia ja asenteita, mikä tukee uudenlaisen ajattelun omaksumista. Samalla se kannustaa osallistujia tarkastelemaan kestävyttä kokonaisvaltaisesti ja viemään opit käytäntöön omissa taustayhteisöissään. Osallistujat ovat kokeneet oppivansa uusia näkökulmia talouspolitiikan ja kestävyden välisistä kytköksistä, mikä lisää heidän valmiuttaan omaksua ja soveltaa tietoa työssään ja elämässään.

**Osallistujien toiminta- ja vaikuttamiskyvyn kehittäminen.** Koulutus vahvistaa osallistujien luottamusta kykyihinsä ja samalla vahvistaa motivaatiota ja innostaa edistämään kestävä taloutta. Osallistujat hyötyvät kestävä talouden tietopohjan vahvistumisesta liittyen myös poliittiseen ja taloudelliseen päätöksentekoon ja niihin liittyviin prosesseihin. Esimerkiksi simulatioharjoitukset auttavat osallistujia ymmärtämään päätöksenteon monimutkaisuutta ja harjoittelemaan tasapainoilua erilaisten tavoitteiden välillä. Tämä vahvistaa heidän kykyään soveltaa oppimaansa kurssin ulkopuolella.

**Ohjausmekanismien ja päätöksenteon kehittäminen.** Koulutus auttaa osallistujia tunnistamaan, miten kestävyden periaatteet voidaan sisällyttää strategioihin, prosesseihin ja kriteeristöihin, esimerkiksi taloudellisen ohjauksen ja sääntelyn kautta. Koulutus vahvistaa ymmärrystä yhteiskuntaan vaikuttavista tekijöistä sekä eri sektorien ja toimijoiden välisen yhteistyön merkityksestä. Kurssi lisää ymmärrystä nykymailman haasteiden monimutkaisuudesta kriisien ajassa ja konkreetisoi asioiden yhteenkietoutumisen. Tämä puolestaan konkreetisoi tarpeen toimia systemisesti yli yhteiskun-

nan sektorien tai tieteenalojen ja hallinnonalojen rajojen.

#### **Dialogisuus ja yhteiskehittäminen.**

Dialogisuus ja yhteiskehittäminen ovat koulutuksen keskeinen elementti, jotka vahvistavat osallistujien kykyä käydä rakentavaa vuoropuhelua, muodostaa uusia verkostoja ja kehittää yhteisiä ratkaisuja eri taustoista tulevien henkilöiden välillä. Dialogin ja yhteiskehittämisen avulla osallistujat haastavat omia ennakkoluulojaan ja rakentavat jaettua ymmärrystä monimutkaisista kestävyyskysymyksistä ja kehittävät ratkaisuja niihin tarttumiseksi.

### **3.4 Kestävän talouspolitiikan edistäminen kurssin jälkeen**

Kolmas arviointikysymys liittyy tapoihin, joilla osallistujat ovat kurssin jälkeen edistäneet kestävä talouden ja talouspolitiikan käytäntöjä, tunnistaneet kehittämistarpeita ja tarttuneet niihin.

Haastateltavat raportoivat kestävä talouden ja talouspolitiikan käytäntöjen edistämiseen liittyvää toimintaa eri tasoilla. On kuitenkin vaikeaa erottaa kurssin tuottamaa vaikuttavuutta osallistujien muusta kestävä talouteen liittyvästä toiminnasta. Osa kurssilaisista toimii kestävä talouden teemojen parissa työnsä puolesta. He tyypillisesti kertovat kurssin vahvistaneen tai täydentäneen olemassa olevia tiedollisia ja toiminnallisia valmiuksia. Toisten työnkuvaan kestävä talous ei suoraan liity, mutta kurssin sisällöt ovat tuoneet omaankin työhön ja arkeen uusia näkökulmia, jotka voivat eri muodoissa heijastua kurssin jälkeiseen toimintaan. Useille kurssilaisille kurssin jälkeiseen arkeen heijastui myös kokemus ja oppi siitä, miten monesta eri näkökulmasta eri asioita voi perustellusti tarkastella ja miten nämä eroavaisuudet voivat heijastua eri yhteisöjen ja yksilöiden toimintaan.

**Kestävän talouspolitiikan koulutuksessa saadut opit ja näkökulmat ovat joissain yhteisöissä konkretisoituneet muutoksina.** Kestävän talouden periaatteiden huomioiminen on joissain tapauksissa edennyt strategioiden ja rahoituspäätösten tasolle. Esimerkiksi eräs osallistuja kertoi, että heidän yhteisönsä on alkanut käyttää kestävän kehityksen kriteerejä yhtenä ohjaavana tekijänä strategisessa suunnittelussaan. Tämä osoittaa, että kurssi voi tarjota työkaluja ja ajattelutapoja, jotka auttavat yhteisöjä siirtymään kohti kestävämpiä toimintamalleja. Vaikka vaikutukset eivät ole olleet

laajalti tunnistettavissa, yksittäiset esimerkit korostavat kurssin potentiaalia vahvistaa yhteisöjen kykyä vastata kestävyyshaasteisiin.

**Alumniverkostoja hyödynnetään myös kurssien jälkeen.** Kurssin aikana muodostuneet verkostot ovat osallistujien mielestä yksi merkittävimmistä lisäarvoista. Alumnit hyödyntävät kurssilla muodostuneita kontakteja erityisesti tiedonhankinnan tukena ja joissain tapauksissa myös konkreettisissa yhteistyöhankkeissa.

*Kurssin jälkeiseen arkeen heijastui usein kokemus ja oppi siitä, miten monesta näkökulmasta eri asioita voi perustellusti tarkastella.*

## 4 Vaihtoehtoisia kehittämisspolkuja vaikuttavuuden optimoimiseksi

Sitran uudessa strategiassa on linjattu, että Sitra vahvistaa yhteiskunnallisella koulutuksellaan päättäjien ja muutoksenteekijöiden kykyä ja halua rakentaa kestävää tulevaisuutta yhdessä.

Monitieteisiä ja monialaisia oppimisympäristöjä, tilanteita ja prosesseja luomalla Sitra mahdollistaa yhdessä ajattelun ja oppimisen, sekä panostaa päättäjien ja muutoksenteekijöiden kouluttamiseen, kestäväen talouspolitiikan johtamiskoulutuksella sekä EU:n tulevaisuuden johtamisen koulutuksella. Raportin kehittämisspolut on laadittu tiivistämään koulutuksen arviointihavainnot. Niihin pohjautuvat johtopäätökset voidaan esittää oheisina vaihtoehtoisina tulevaisuuden polkuina tai kehittämissuuntina vaikuttavuuden maksimoimiseksi.

Vaihtoehtoisten kehittämisspolkujen merkitys tulevaisuuden vaikuttavuuden optimoinnissa perustuu niiden kykyyn tunnistaa ja ymmärtää kestävyden rajat sekä asettaa nämä reunaehdot lähtökohdaksi uudistaville toimintavoille ja uudistavammalle politiikalle. Tämä tarkoittaa talouden tarkastelua välineenä, jonka tehtävänä on tuottaa hyvinvointia maapallon kantokyvyn puitteissa. Samalla vaihtoehtoiset polut tukevat korjaavan ja uusintavan talouden kehittämistä, jossa taloudelliset ratkaisut eivät ainoastaan minimoivat ympäristövahin-

koja, vaan myös edistävät luonnonvarojen uusiutumista ja yhteiskunnallista resilienssiä. Tämä lähestymistapa ohjaa kohti pitkän aikavälin kestävää talouspolitiikkaa ja päätöksentekoa. Kehittämisspoluissa pyritään tunnistamaan keskeisiä talouspolitiikan ja sen johtamisen käytäntöjä sekä niiden kehittämistarpeita, joihin Sitra voi yhdessä alumniensa ja sidosryhmiensä kautta epäsuorasti vaikuttaa. Kehittämisspolut myös kanavoivat rakentavaa keskustelua ja edistävät avointa ja moninäkökulmaista dialogia sekä tukevat uusien yhteiskunnalliset rajat ylittävien kohtaamisten, yhteistyömuotojen ja verkostojen luomista.

Kehittämisspolut on laadittu kehittäväen arvioinnin menetelmällä, joka yhdistää arvioinnissa monimenetelmällisen ja moninäkökulmaisen lähestymistavan. Kestäväen talouspolitiikan edistäminen vaatii yksilötason pystyvyyttä, organisaatioiden ja yhteisöjen kyvykkyyttä sekä yhteiskunnan rakenteellista joustavuutta. Tämä lähestymistapa on linjassa Sitran nykyisen strategiakauden innovatiivisuusvaatimusten kanssa, jotka korostavat muutoksen tukemista eri tasoilla.

*Kestäväen talouspolitiikan edistäminen vaatii yksilötason pystyvyyttä, organisaatioiden kyvykkyyttä ja yhteiskunnan rakenteellista joustavuutta.*



## 4.1 Kolme mahdollista kehittämispolkua dynaamiseen toimintaympäristöön

Kolme vaihtoehtoista polkua koulutustoiminnan tulevaisuuteen ovat kiteytettävissä alueellisuuteen, innovatiivisuuteen ja kestävyteen.

### 1. Vahvempi alueellinen suuntautuminen

Tämä vaihtoehtoinen kehittämispolku vastaa haasteeseen liiallisesta pääkaupunkiseutu-keskeisyydestä. Tämä suunta merkitsisi koulutusorganisaation näkökulmasta sitä, että koulutuksia järjestettäisiin eri puolilla Suomea yhteistyössä paikallisten kumppanien kanssa. Toteutuksen operatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna kustannukset per kurssi pysyisivät samana, mutta kun kurseja järjestettäisiin eri puolilla Suomea ja mahdollisesti myös verrokkimaihien tehtävinä vierailuina, volyyymi laajentuisi ja kasvaisi. Tämä polku sisältäisikin sekä organisatorisen että sisällöllisen muutoksen, jossa paikallinen muutosvoimaisuus ja resilienssi, samoin kuin paikallisyhteisöjen ja yritysten rooli ekosysteemeissä, korostuivat. Koulutuksen järjestämisen kumppaneina toimisivat paikalliset ja alueelliset toimijat, kuten yliopistot ja korkeakoulut, kaupungit ja paikalliset yritykset ja järjestöt, monimuotoisine verkostoineen ja ekosysteemeineen. Hyötynä olisi laajapohjaisuus, uhkana kontrollin heikentyminen.

Tämä polku vastaisi kurssilaisten huoleen liiallisesta kuplautumisesta ja sekä tutkimuksessa että yhteiskunnallisessa keskustelussa esiintyneeseen näkemykseen suomalaisten yhteiskunnallisen osallistumisen eriytyemisestä, osallistumisen eriarvioitumisesta ja sen kielteisistä vaikutuksista demokratian toimivuuteen ja kokonaisturvallisuuteen. (VNK 2024, s. 487).

Operatiivisessa toteutuksessa yhteistyötä voitaisiin rakentaa niin kuntien ja kaupunkien kuin myös yliopistojen ja korkeakoulu-

jen, sekä laajemmin tutkimus- ja kehittämissorganisaatioiden kanssa. Monipuoliset alueelliset ja paikalliset toteutusmuodot voisivat avata myös uudenlaisia mahdollisuuksia paikallisten kokeilujen ja järjestö- tai yritys yhteistyön muotojen nivomiseksi osaksi kurssia.

### 2. Kestävän talouden ja innovaatioiden uudet lähteet

Tässä kehittämispolussa painopiste on innovaatioiden kehittämisessä. Koulutuksessa säilytettäisiin kurssien nykyinen laajuus ja kustannusrakenne, mutta innovaatioiden mekanismien ja niiden edistämisen logiikka sisällytettäisiin vahvemmin koulutuksen logiikkaan, suunnitteluun ja toteutukseen. Koulutukseen pyritäisiin saamaan mukaan monipuolisempi joukko uudistamisen asiantuntemusta ja verkostoja. Erityisesti mukaan voisi kutsua innovaatioiden tekemiseen ja hyödyntämiseen syvällisesti perehtyneitä yhteistyötahoja ja asiantuntijoita, esim. mikroyrityksiä ja start upeja, yritys- ja elinkeinoelämän rahoituksen kentältä. Talousarvioprosessin rinnalla parempaa ymmärrystä kehitettäisiin myös muista ohjauksen ja johtamisen prosesseista, esim. yritys- ja elinkeinoelämän kasvun lähteistä, ml. rahoitusmarkkinat.

Tämä polku laajentaisi näkemystä talouden prosesseista talousarviosuunnittelusta yritys- ja rahoitusmarkkinoihin ja vastaisi innovatiivisuuden vaateeseen ja tarpeeseen saada näkökulman laajennusta integroimalla mukaan kurssille myös monipuolisemmin yritys näkökulmaa.

### 3. Syventäminen järjestelmän uudistamiseen erityisesti ekologisen kestävyden alueella

Tässä tulevaisuuspolussa huomioitaisiin aiempaa vahvemmin nykyisen kurssin laajennus talouspolitiikan reunaehtojen uudelleenarvioinnin suuntaan (ml. kriittiset näkemykset kasvun agendaan, post- ja de-growth-ajattelu). Osin uudistaminen voisi rakentua nykyiselle toteutusmallille ja kump-

panuuksille, joskin valtiovarainministeriökumppanuuden rinnalla edellyttäisiin myös laajapohjaisempaa hyvinvoinnin ja kasvun dynamiikkojen huomioimista. Valtioneuvostosta koulutuksen toteutukseen olisi hyödyllistä saada mukaan laajempi valtioneuvoston edustus, esim. valtioneuvoston kanslia (esim. kestävyyspaneeli), ympäristöministeriö (kestävyyden ekologiset ulottuvuudet ja tähän liittyvät uudet ohjausmekanismit, kuten “Green Deal”), ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (esim. hyvinvointitalous). Monipuolisempi lähestymistapa heijastuisi mahdollisesti kustannusrakenteeseen ja kustannukset ja osallistujien aikavaatimukset per kurssi saattaisivat kasvaa. Vahvemmin ekologinen painotus edellyttäisi myös uusia kumppanuuksia, esim. kestävyys- ja ilmastopaneeli, säätiöt ja rahastot, ja lisäksi mukana voisi olla vahvemmin myös paikallisten kestävyyskokeilujen ja -yhteisöjen näkökulma (esim. ekologiset yhteisöt ja hajautetut energiajärjestelmät).

Nämä kehittämisspolut tarjoavat Sitralle lukuisia vaihtoehtoja koulutuksen edelleen kehittämiseksi.

## 4.2 Uusi strategia ja tehokkaampi portfoliojohtaminen avainasemassa kehittämisspolkujen tehokkaassa käyttöönnotossa

Kehittämisspolkujen tunnistaminen on ajankohtaista koska Sitra on tänä vuonna laatinut uuden strategian (Sitra 2024). Strategiassa korostuvat teemat ja toimintamuodot, joiden yhteensovittamista voisi tehostaa portfoliojohtamisen keinoin. Portfolioajattelu varmistaisi Sitran eri instrumenttien ja toimintamuotojen tehokkaan hyödyntämisen rinnakkain yhteiskunnallisen kestävyysmuutoksen aikaansaamiseksi. Samoin se kirkastaisi eri instrumenttien

omaa roolia muutoksen synnyttämisessä. Teemoina korostuvat 1) **kestävyyssiirtymä** sisältäen ennakoitiin, kokeiluihin ja innovaatioihin liittyviä toimenpiteitä kestävä talouskasvun ja ympäristön kantokyvyn edistämiseksi, 2) **demokratia, osallisuus ja polarisaation vastainen työ**, joka merkitsee tulevaisuuden menestyvän Suomen rakentamista yhdessä Suomessa asuvien kanssa, ja jonka tavoitteena on vahva osallisuuteen, luottamukseen ja mahdollisuuksien tasa-arvoon nojaava demokratia ja päätöksenteko, 3) **datan ja tekoälyn parempi hyödyntäminen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa**; sekä 4) **yhteiskunnalliset innovaatiot ja kokeilut**, joiden osalta fokus on erityisesti yhteiskunnallisissa innovaatioissa uudistamaan Suomen palveluja ja varojen käyttöä.

**Portfoliojohtaminen parantaa edelleen Sitran kykyä reagoida nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja varmistaa, että voimavarat käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti, siten että instrumentit yhdessä vauhdittavat tavoiteltua muutosta.**

Portfoliojohtaminen auttaa priorisoimaan resursseja ja varmistamaan, että ne kohdennetaan strategisesti tärkeimpiin hankkeisiin. (Killen ym. 2024, Schut ym. 2024), mikä tarkoittaa, että Sitra voisi keskittyä niihin koulutus- ja kokeiluhankkeisiin, jotka tuottavat suurimman lisäarvon ja vaikuttavuuden. Portfoliojohtaminen mahdollistaa **kokonaisvaltaisen näkemyksen** organisaation toimenpiteistä ja toimintamuodoista, mikä auttaa tunnistamaan päällekkäisyyksiä ja varmistamaan, että eri ohjelmien välineet kuten hankkeet ja kokeilut tukevat toisiaan sen sijaan, että ne kilpailisivat samoista resursseista. Kolmanneksi portfoliojohtaminen edistää **joustavuutta ja reagointikykyä ja mukautumista** muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin, mikä on erityisen tärkeää jatkuvasti kiihtyvässä toimintaympäristön muutoksessa.

Lisäksi portfoliojohtaminen tukee **tulosten ja vaikuttavuuden seurantaa**, mikäli siihen liitetään vaikuttavuuden johtamisen välineet kuten yhdessä valitut selkeät mittarit ja arviointikriteerit tuottamaan tietoa hankkeiden edistymistä ja vaikuttavuudesta. Tämä auttaa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä ja parantamaan toimintaa jatkuvaluonteisesti. Lopuksi, portfoliojohtaminen edistää **yhteistyötä ja tiedon jakamista** organisaation sisällä, mikäli siihen liitetään rakenteet ja prosessit tukemaan eri avainalueiden ja teemojen, tiimien ja asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. Parhaimmillaan tämä voi johtaa monipuolisempaan tietoperustaan ja innovaatioiden kirjoon sekä tehokkaampaan ja vaikuttavampaan toimintaan, mikä myös motivoi työyhteisöä.

Pääsuunnat tulevaisuudelle liittyvät erityisesti vahvempaan alueelliseen jalkauttamiseen ja koko Sitran toimintaportfolion käyttöönottoon. Tavoitteena on hyödyntää arvioinnin kriittisiä huomioita sekä koulutuksessa syntyvää motivaatiota ja konkretisoida ne käytännön toiminnaksi. Arvioinnin vaikutusmekanismeja voidaan hyödyntää yhteiskunnallisen muutoskyvykkyyden ja -valmiuden vahvistamiseksi. Samoin niillä voidaan parantaa koulutuksen vaikuttavuutta yksilö- ja ryhmähaastatteluisissa nousseiden tarpeiden ja kehitysideoiden eteenpäin viemiseksi.

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty havainnot mahdollisista kehittämisspoluista ja niihin liittyvistä mekanismeista vaikuttavuuden tehostamiseksi.

**Taulukko 4: Vaikutusmekanismien kiteytys eri kehittämisspoluissa**

<b>Vaikutusmekanismit ja niihin liittyvät toimet vaihtoehtoisissa kehittämisspoluissa</b>	<b>Alueellisempi toimintamalli</b>	<b>Uusien innovaatioiden lähteet</b>	<b>Ekologisuus</b>
<b>Tietopohjan vahvistaminen ja kestävyysymmärryksen syventäminen</b>	Paikallisten tietovarantojen ja tietoinfrastruktuurien hyödyntäminen, paikallisten asiantuntijoiden osallistaminen, paikallisten ekosysteemien analysointi, paikallisten kokeilujen ja pilottihankkeiden hyödyntäminen, muu yhteistyö paikallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa, tietojohdamisen työkalujen ja menetelmien hyödyntäminen paikallisissa konteksteissa	Yrityskentän ja rahoitusmarkkinoiden sekä tutkimuksen kohtaamisista nousevat innovaatiot	Ekologisen kriisin motivoimat kestävyysratkaisut, näihin liittyvät liiketoimintamallit ja uudet avaukset
<b>Koulutuksen osallistujien toiminta- ja vaikuttamiskyvyn kehittäminen</b>	Alumnikentän hyödyntäminen, paikalliset pilotit ja kokeilut	Tieteellinen ja asiantuntijatieto, syväskalaus	Paikalliset kokeilut ja pilottihankkeet
<b>Ohjausmekanismien ja päätöksenteon kehittäminen</b>	Paikalliset tietoprosessit ja niiden avaaminen, yhteistyö paikallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa	Yksityisen sektorin investointien tuominen kestävyyspalvelukseen, yhteistyö yritysten ja elinkeinoelämän rahoituksen kentän kanssa	Uusien kestävä talouden mukaisten käytäntöjen ja ohjausmekanismien tunnistaminen ja laajempi käyttöönotto

## 5 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Tässä osiossa vedämme yhteen Sitran kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutukset yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasoilla sekä tarkastelemme niitä vaikutusmekanismeja, jotka tukevat koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Nostamme esiin koulutuksen vahvuudet, jotka ovat mahdollistaneet oppimisen ja muutoksen eri tasoilla, sekä haasteet, jotka rajoittavat sen täyttää potentiaalia. Kehittämissuositukset on muotoiltu tulosten pohjalta yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa.

### 5.1 Johtopäätökset

Arviointi osoittaa, että Sitran kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus on vastannut tavoitteisiinsa ja tukenut onnistuneesti yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan valmiuksia kohdata kestävyysaasteita ja vastata niihin.

Koulutuksen vaikuttavuus rakentuu neljän keskeisen vaikutusmekanismin varaan, jotka yhdessä edistävät laaja-alaisen vaikutuksen ja muutoksen syntymistä. Polku kulkee yksilöiden tiedon ja ymmärryksen kasvattamisesta aina yhteiskunnallisten päätöksentekoprosessien kehittämiseen ja dialogisuuden syventämiseen. Nämä mekanismit muodostavat vahvan perustan koulutuksen merkitykselle ja kehittämiselle. Vaikutusmekanismien avulla kuvaamme arvioinnin keskeiset johtopäätökset ja kunkin mekanismin tavan edistää kestävän talouspolitiikan muutosta yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla.

Kestävän talouspolitiikan koulutuksen haaste liittyy myös vaikuttavuuden haasteeseen: muutos on systeemistä ja itseohjautuvaa, joten vaikuttavuuden syntyminen edellyttää perinteisten ajattelutapojen haastamista ja uusien näkökulmien hyväksymistä. Tunnistetut vaikutusmekanismit auttavat

kestävyyden ymmärryksen vahvistamista ja edistämistä, mutta myös avoimuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisten näkökulmien esiin nostamista ja hyväksymistä. Aineistojemme pohjalta Sitralla on hyvät edellytykset onnistua tällaisen muutoksen tukemisessa.

Arvioinnin mukaan vaikutukset näkyvät selkeimmin yksilötasolla: osallistujat raportoivat tiedon, ymmärryksen ja muutospystyvyyden kasvua sekä uusien henkilökohtaisten verkostojen syntymistä. Tämä on odotettavissa koulutukselta, johon osallistutaan henkilökohtaisesti ilman osallistujien taustayhteisöjen syvempää integraatiota kurssiin sisältöihin ja toimintatapoihin. Havainto on myös linjassa aiempien arviointien (Talous tutkimus 2014; Hyry 2020) kanssa, jotka painottavat muutosta henkilökohtaisessa oppimisessa, ajattelussa sekä verkostojen syntymistä.

#### 5.1.1 Koulutus on onnistunut tavoitteissaan, mutta sen arvolupaus ei ole selkeä

Sitran kestävän talouspolitiikan koulutus haastaa ja syventää osallistujien ajattelua ja synnyttää uusia oivalluksia kestävästä taloudesta. Koulutuksen sisällöllinen arvolupaus ja viesti koetaan kuitenkin paikoin hajanai-

seksi, eikä se haastateltavien mukaan ole kovin hyvin etukäteen osallistujien tiedossa. Valtakunnallisen maanpuolustuskurssin rinnalla Sitran koulutus näyttyy vähemmän yhtenäisenä. Luonnollista onkin, että ilmiönä monisyinen ja monitulkintainen “kestävä talous” on haastavampi muotoilla tiiviiseen agendaan, verrattuna esim. verrokina käytettyyn “kokonaisturvallisuuden” agendaan kouluttavaan maanpuolustuskurssiin. Kurssi kattaa useita talouspolitiikan, kestävyden ja johtamisen teemoja, mikä tekee sisältöjen jäsentämisestä haastavaa. Tämä voi vaikeuttaa koulutuksen tavoitteiden ja potentiaalisten vaikutusten konkreettisuutta ja viestin välittymistä osallistujille ja laajasti yhteiskunnassa.

### **5.1.2 Koulutuksen tärkein arvo on avoimessa ja kriittisessä dialogissa**

Koulutuksen tärkein arvo on siinä, millaisen alustan Sitra tarjoaa dialogille ja yhteiskehittämiseksi uusista kestävästä talouden muutosmekanismeista, tietopohjasta ja ohjauksesta. Alustan hyödyntäminen yhteiskunnallisessa uudistamisessa on kuitenkin alkuvaiheessa.

Koulutuksen arvo perustuu osallistujajoukon moninaisuuteen, mutta sen monipuolistamista tulisi edelleen kehittää, jotta keskustelu rikastuisi ja uudet kriittiset näkökulmat pääsisivät esiin. Keskustelua voitaisiin monipuolistaa ja rikastaa lisäämällä osallistujiksi nuoria ja muita toimijoita talouspoliittisen eliitin ulkopuolelta, mm. ekoköylien ja paikallistalouden edustajat. Erityisesti kriittisemmät ja radikaalimmat näkökulmat haastaisivat vakiintuneita ajattelutapoja ja avaisivat uusia mahdollisuuksia. Samaan aikaan sovellettavuuden kannalta on tärkeää, että osallistujilla on tietty jaettu kokemus ja taustaymmärrys politiikasta, taloudesta, kestävydestä ja johtamisesta, jotta mielekästä keskustelua saadaan käytyä.

### **5.1.3 Kestävyystavoitteiden huomiointi talouspolitiikassa edellyttää taloussuunnittelun reunaehtojen uudistamista**

Talouspolitiikan ohjauksen uudistaminen edellyttää myös ohjauksen mekanismien monipuolistamista. Talouden suunnittelun ja budjettiprosessin lisäksi ohjauksen olennaisia mekanismeja ovat mm. tulosoitus, vaikutusarviointi, kehittämishankkeet ja niiden rahoitus ja seuranta. Sovellettavuuden ja kulttuurimuutoksen näkökulmasta arviointi osoittaa, että kestävyystavoitteiden integrointi talouspolitiikan käytännön ratkaisuihin on riittämätöntä. Kestävyystavoitteiden huomioimista rajoittaa erityisesti kapea viitekehys ja tiukat reunaehdot, kun kurssi laatii julkisen talouden suunnitelmaa osana harjoitustyötään. Haastateltavat nostivat esille myös kursilta puuttuvia kestävyden näkökulmia, kuten kulttuurisen kestävyden ja lainsäädännölliset näkökulmat.

Sitralla on tavoitteidensa mukaan jatkosakin mahdollisuus toimia rohkeana muutostoimijana ja kriittisten keskustelujen käynnistäjänä, mikä vuoksi yhteiskunnallisten innovaatioiden edistäminen talouden uudistamisen vauhdittajana edellyttää lisähuomiota. Tässä kestävästä talouspolitiikan johtamiskoulutus toimii oivallisena alustana.

Monien koulutukseen osallistuneiden kokemus on, ettei kestävyystavoitteita ole mahdollista huomioida talouspolitiikassa ilman taloussuunnittelun reunaehtojen uudistamista. Kurssi tekee konkreettisella tavalla näkyväksi, miten haastavaa kestävyysnäkökulmien edistäminen käytännössä on. Pitäytyminen vallitsevissa käytännöissä vahvistaa talouspoliittista hegemoniaa ja rajoittaa vaihtoehtojen näkökulmien esiin tuomista, eli heikentää vaikuttavuutta. Tämä on kestävästä talouspolitiikan koulutuksen paradoksi, johon pureutuminen edellyttää sen tunnustamista, että nykyisillä ohjausmekanismeilla vaadittava kulttuurimuutos ja

siirtymä kestäväan talouteen ei ole mahdollinen.

#### **5.1.4 Koulutus lisää osallistujien ymmärrystä kestävydestä, mutta tiedon sovellettavuus eli ymmärryksen kääntäminen toiminnaksi vaatii lisähuomiota.**

Monet alumnit kokevat voivansa edistää kestäväa taloutta enemmänkin, mikäli Sitra tarjoaisi määrätietoisemmin keinoja ja kanavia koulutuksessa syntyneiden ideoiden jatkojalostamiseen esimerkiksi alumnien taustayhteisöjen yhteisinä kokeiluina tai kehityshankkeina. Myös täydennyskoulutukset vahvistaisivat vaikuttavuutta.

Koulutus ei ole täysin onnistunut arviointikriteerillä ”sovellettavuus”, eli siinä, miten hyvin opitut asiat pystyttiin siirtämään käytäntöön osallistujien omista taustayhteisöissä. Monet kurssilaiset kokivat, että koulutuksen monipuolisten sisältöjen yhteys heidän taustayhteisöjensä toimintaan jää etäiseksi, mikä heikentää koulutuksen vaikuttavuutta yhteisötasolla. Useat kurssin käyneet pitivät tärkeänä kurssin sisältöjen integroimista taustayhteisöjen tavoitteisiin ja toimintaan mm. käytännön hankkeiden tai kurssitehtävien muodossa. Aiemmissä arvioinneissa (esim. Oosi ym. 2018) on todettu, että organisaatioilla on mahdollisuus hyödyntää oppimistehtäviä omassa toiminnassaan. Tämä mahdollisuus on yhä olemassa, mutta arviointiaineistojemme pohjalta näyttää siltä, että osallistujien odotukset ovat saattaneet nousta ja kestävyystietouden nousun seurauksena muutosodotukset saattavat olla kunnianhimoisemmat.

Erityisesti globaalien kestävyyskysymysten ja valtiontalouden kestävyysvajeen tarkastelu ei aina kytkeytynyt osallistujien arkiseen päätöksentekoon tai käytännön haasteisiin. Lisäksi se, että yksittäisten osallistujien oppien siirtäminen yhteisöjen toimintaan on haastavaa, on osoitus tar-

peesta tehdä muutosta kaikilla kolmella tarkastelun tasolla samanaikaisesti. Vaikuttavuus ja muutosvoimaisuus vahvistuu, mikäli useampi henkilö samasta yhteisöstä käy koulutuksen.

#### **5.1.5 Sitra on onnistunut luomaan muutoksen katalysaattorina toimivan alumniverkoston**

Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssi muodostaa asiantuntevan ja motivoituneen alumniverkoston. Alumnien yksilötason pystyvyys auttaa taustayhteisöjen kestävyysajattelun uudistamisessa. Näiden verkostojen hyödyntäminen tukee parhaimmillaan kestävän talouspolitiikan uudistumista suomalaisessa yhteiskunnassa. Alumnit ovat tärkeitä muutoksen katalysaattoreita ja arviointi suosittelee alumnitoiminnan jatkamista ja vahvistamista. Koulutuksen läpikäyneillä alumneilla on usein vahva motivaatio osallistua Sitran toimintaan sekä kestävän talouden edistämiseen, mutta selkeitä väyliä, rooleja tai rakenteita tähän ei ole vielä olemassa. Tämä johtaa siihen, että arvokasta tietoa, kokemusta ja verkostoja jää hyödyntämättä, mikä rajoittaa koulutuksen vaikuttavuutta erityisesti yhteiskunnallisella tasolla.

Koska alumnit ovat niin tärkeä voimavara Sitran vaikuttavuuden kehittämiseksi, kestävyiden käytäntöjen soveltaminen ja skaalaaminen osaksi useampien yhteisöjen toimintaa edellyttää nykyistä monipuolisempaa osallistujajoukkoa. Kolmannen sektorin roolia on tärkeä vahvistaa. Tämä varmistaisi etenkin heikommassa asemassa olevien näkökulmien esiin nousun. Yksityisen sektorin, erityisesti startup-yrittäjien ja pääomasijoittajien, nykyistä laajempi osallistuminen lisäisi koulutuksen innovatiivisuutta ja vauhdittaisi yhteiskunnallista vaikuttavuutta esimerkiksi tukemalla kestävyttä edistävien innovaatioiden, teknologioiden tai palveluiden kehittämistä ja markkinoille viemistä. Kolmannen sektorin ja yritystoimi-

joiden nykyistä monipuolisempi mukanaolo edistäisi myös sektorirajat ylittävää yhteiskehittämistä, joka on välttämätöntä kestävyys- haasteiden ratkaisemiseksi. Samalla se tukisi ratkaisujen skaalaamisen kannalta kriittisten sosiaalisten innovaatioiden kehittämistä.

Useat alumnit toivoivat mahdollisuuksia osallistua aktiivisemmin Sitran hankkeisiin ja toimintaan, mutta esteenä on ollut selkeiden rakenteiden puute. Alumnit ovat näkyviä yhteiskunnallisia toimijoita, joiden toiminta nykyistä näkyvämmiin kestävä talouspolitiikan ja menetelmien puolestapuhujina vahvistaisi tavoiteltua laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

## 5.2 Kehittämisosuositukset

Koulutus on saanut laajasti kiitosta erityisesti yksilötason vaikuttavuudesta ja osallistujien saamasta tiedollisesta annista ja verkostoista. Näiltä osin kurssi jatkaa aiemmissa arvioinneissa todettua korkeaa tasoaan. Tunnistaaksemme tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia ja hyödyntääksemme arvioinnin kriittisiä huomioita muutostyössä, olemme laatineet kehittämissuosituksia erityisesti yhteisö- ja yhteiskuntatasojen vahvistamiseen. Näiden tarkoituksena on saada vaikutusmekanismien hyöty täysimääräisesti Sitran käyttöön, jotta koulutuksen vaikuttavuus laajenisi yksilötasolta osallistujien taustayhteisöihin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja prosesseihin.

### **Kehittämissuositus 1: Sitran tulee jatkaa hyödylliseksi koettua kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutusta entistä selkeämmällä arvolupauksella**

Sitran kannattaa jatkossakin panostaa yhteiskunnalliseen koulutukseen ja kytkeä koulutuksensa selkeämmin osaksi muuta toimintaansa. Arvioinnin perusteella osallistujille on tarpeen selkeyttää kurssin sisältöjä ja odotettuja hyötyjä arvolupauksen muodossa.

Selkeämpi näkemys kurssin painopistealueista ja tavoitellusta arvosta tukee oppimista sekä vahvistaa osallistujien sitoutumista. Viestinnän avulla voidaan varmistaa, että osallistujilla on yhdenmukaiset ja realistiset ennako-odotukset koulutuksesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Arvioinnin mukaan Sitran roolia kestävä talouden edistämässä vahvistaisi selkeämpi kokonaiskuva eri toimintamuodoista. Koulutuksen lisäksi tulisi tuoda esiin muut kestävyyttä ja uudistumista tukevat instrumentit, jotta niiden yhteisvaikutus näkyisi selkeämmin. Portfolion kokonaisuuden kuvaaminen tekisi näkyväksi sen, miten koulutus yhdessä muiden instrumenttien kanssa vivuttavat vaikuttavuutta. Samoin sen ja antaisi osallistujille mahdollisuuden tuoda ideoitaan tutkimus- tai kehittämishanketoiminnassa tai kokeiluilla toteutettavaksi.

### **Kehittämissuositus 2: Kurssin osallistujakunnan moninaisuutta tulisi edelleen vahvistaa, turvaten samalla dialogin, ryhmäytymisen ja yhteistyön edellytykset**

Arvioinnin mukaan näkökulmien moninaisuus tukee vaikuttavuuden syntymistä eri tasoilla ja sitä kannattaa edelleen vahvistaa. Toive monipuolisemmasta osallistujajoukosta on arvioinnin näkökulmasta perusteltu, mutta samalla tunnistetaan yhteistyön sujuvuuteen liittyviä riskejä, jotta tärkeä rakentava dialogi pystytään säilyttämään. Arvioinnin johtopäätöksenä tunnistettu tarve monipuolisemmasta osallistujajoukosta tuo haasteita tasapainottelussa monimuotoisuuden ja yhtenäisyyden välillä. Uusien näkökulmien tuomista voi edistää esimerkiksi kurssin paneeleissa, keskusteluissa ja esityksissä. Vaikka nuorten määrää ei lisätäisi osallistujina, voisivat he toimia muissa rooleissa, kuten kommentoida harjoitustöitä kurssin lopuksi ”tulevaisuusauditoinnissa”.

### **Kehittämissuositus 3: Kestävän talouspolitiikan menetelmät ja ohjaukseen on tärkeää saada monipuolisesti sisällön suunnittelun osaksi**

Arviointitiimin mukaan osallistujien tukeminen kestävän talouspolitiikan käytännön toteutuksessa on ratkaisevaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Talouspoliittisten rajoitteiden syvälinen ymmärtäminen edistää uusien toimintatapojen kehittämistä ja omaksumista. Tämä potentiaali tulisi paremmin käyttöön, mikäli Sitra tarjoaisi konkreettisia toimintatapoja ja osallistujille osana kurssia, jatkokoulutuksena tai muiden portfolioissaan olevien instrumenttinsa avulla. Tässä suunnittelussa Sitran on hyvä tukeutua monipuolisten asiantuntijaverkostojensa käyttöön, jotta koko ohjauksen mekanismit valikoima, ml. EU-agendalla keskeisen hyvän sääntelyn (CEC 2021a ja 2021b) edellyttämät ennakkoinnin, ennakoarvioinnin ja seurannan prosessit, samoin kuin kansalaisten kuuleminen, investoinnit ja kokeilut jne. saadaan monipuolisesti koulutukseen mukaan.

### **Kehittämissuositus 4: Sitran toimintamuodot ja portfolio tulisi tuoda selkeämmin osallistujien ja heidän taustayhteisöjensä tietoon ja käyttöön**

Osallistujien taustayhteisöt ovat keskeinen reitti yhteisötason vaikuttavuuden syntymiseen. Arviointi suosittelee nykyistä tiiviimpien sisällöllisten yhteyksien luomisen taustayhteisöihin. Käytännön johtamisen ja strategiatyön tueksi tarjottavat työkalut ja materiaalit rakentaisivat siltaa yksilövaikuttavuudesta taustayhteisöjen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Sitralla on monia eri toimintamuotoja, joilla koulutuksen osallistujien taustayhteisöt olisi mahdollista saada tiiviimmin mukaan kestävän talouspolitiikan kehittämiseen. Sitran sisäisten johtamiskäytäntöjen, mm. portfoliojohtamisen avulla nämä saadaan täysimittaisesti koulutusta tässä tavoitteessa tukemaan.

Taustayhteisöjen osallistuminen Sitran muuhun toimintaan edellyttää Sitran eri toimintamuotojen eli yhteiskunnallisen koulutuksen lisäksi esim. ennakkoinnin, ohjelmatoiminnan, ratkaisuhautomon parempaa integraatiota koulutukseen. Tämä voitaisiin saavuttaa tekemällä Sitran portfolio näkyvämmäksi, tuomalla esiin se miten portfolion eri instrumentit yhdessä edistävät toivottua muutosta ja tehostamalla sen johtamista.

### **Kehittämissuositus 5: Alumniensa voimat ja osaaminen tulisi saada strategisemmin kestävän talouspolitiikan kehittämisen käyttöön**

Arvioinnissa korostuu alumniverkoston vahvempi hyödyntäminen kurssin sisältöjen kehittämisessä ja niiden käytännön soveltamisessa. Sitra voisi luoda selkeitä rakenteita ja toimintamalleja alumniensa osallistumiseen koulutuksen jälkeen. Alumnit voisivat toimia asiantuntijoina Sitran työpajoissa, paneelissa ja tilaisuuksissa sekä osallistua aktiivisesti muuhun Sitran toimintaan. Verkoston koordinaatiota voisi vahvistaa vuosittaisilla tapaamisilla ja kohdennetuilla kutsuilla Sitran tilaisuuksiin. Edellä mainituilla portfoliojohtamisen käytännöillä voitaisiin osaltaan vahvistaa eri toimintamuotojen tunnettuutta, mutta kohdistettu viestintä mahdollisille osallistujille ennen koulutusta ja alumneille koulutuksen jälkeen voisi lisätä toiminnan tunnettuutta.

Viestinnässä alumnit voisivat toimia kestävän talouden sanansaattajina esimerkiksi sosiaalisen median kampanjoissa ja tapahtumissa, jos Sitra tarjoaisi yhtenäisiä viestintämateriaaleja. Lisäksi olisi hyödyllistä luoda kannustimia alumniensa ja heidän taustayhteisöjensä välille esimerkiksi asiantuntijaroolien tai ”kummitoiminnan” kautta. Tämä tukisi samalla yhteisöjen muutoshankkeita.



### 5.3 Pohdinta arvioinnin menetelmästä

Tulevaisuussuuntautuneisuuden ja ennakkoinnin rooli yhteiskunnallisen päätöksenteon ja muutosvoimaisuuden ytimessä asettavat arvioinnille uudenlaisia vaatimuksia. Ennakkoinnin merkityksen kasvaessa päätöksenteon perustana korostuu myös tarve ymmärtää, miten ennakointi vaikuttaa yksilöiden kykyyn hahmottaa tulevaisuutta, kuvitella vaihtoehtoisia skenaarioita ja toimia tavoitteellisesti kohti haluttuja tulevaisuuksia (Halonen ym. 2024; Gardner & Bishop 2019; van der Duin & van der Steen 2012). Kulttuurimuutoksen laajentaminen yksilön ajattelun muutoksesta konkreettisiin käyttäytymisen ja toimintatapojen muutoksiin sekä edelleen yhteisöihin ja yhteiskuntaan on pitkä ja moniulotteinen prosessi. Systemisyys edellyttää monitasoisuuden lisäksi takaisinkytkentöjen ja itseohjautuvuuden huomioimista, koska muutos tapahtuu sykäyksittäin, asteittain ja osin ennakoimattomasti. Systemisessä muutoksessa palauteprosessit ovat keskeisessä roolissa, sillä ne auttavat organisaatioita ja järjestelmiä sopeutumaan ja kehittymään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Palauteprosessit toimivat jatkuvina sykleinä, joissa kerätään tietoa, analysoidaan sitä ja tehdään tarvittavia muutoksia toimintaan. Muutos ei ole vain ohjattua ja suunnattua, vaan takaisinkytkentöjen kautta siihen liittyy voimakasta itseohjautuvuutta. (Uusikylä ym. 2020)

Tämä asettaa haasteensa myös arvioinnille, jonka tulee olla vastaavasti herkkä muutosten epälineaarisuudelle. Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikutuksia ei voida jäljittää yksittäisiin tapahtumiin, vaan ne syntyvät monien samansuuntaisten muutosvirtausten yhteisvaikutuksesta. Tässä arvioinnissa on pyritty tunnistamaan niitä mekanismeja, joiden avulla kulttuurimuutos, uusien toimintatapojen käyttöönotto ja niiden skaalaaminen laajempaan yhteiskunnalliseen käyttöön on mahdollista. Muutosajattelun ja sitä tukevien

käytäntöjen skaalaaminen tarkoittaa toimintamallien soveltamista uusiin konteksteihin tai siirtämistä korkeammalle tasolle, kuten yhteisöjen ja verkostojen strategioihin, kansalliseen hallintoon tai kansainvälisiin verkostoihin. Tämä prosessi vaatii päämäärätietoista ja johdonmukaista toimintaa, jota voidaan kuvata muutoksen skaalaamisena (Schmidt-Thomé ym. 2020; Lam ym. 2020; Engle ym. 2022; Riddell & Moore 2015).

Tässä arvioinnissa hyödynnettyä kolmitasoista arviointiviitekehystä voidaan hyödyntää yhteiskunnallisen koulutuksen arvioinnissa laajemminkin. Viitekehys ja siinä tunnistetut kriteerit – kokemus, sovellettavuus ja kulttuuri – soveltuvat muutosten ja vaikutusten kuvaamiseen monissa eri tilanteissa. Yksilötason pystyvyyden samoin kuin yhteisöjen ja yhteiskunnan muutosvoimaisuudentarkastelu erillisinä muutosprosesseina mahdollistaa ymmärryksen syventämisen muutoksen eri ulottuvuuksista. Pystyvyys liittyy yksilön kykyyn tunnistaa sisäisiä havaintoja, oivalluksia ja kehittämisideoita sekä reagoida niihin nopeasti. Toisaalta yhteisöjen ja yhteiskunnan muutosvoimaisuus vaativat pidemmän aikajänteen tarkastelun. Ne liittyvät laajempiin rakenteellisiin ja kulttuurisiin tekijöihin, jotka tapahtuvat pidemmällä aikajänteellä yksittäisten projektien tai päätösten jälkeen. Näin ollen muutosprosessien erottelu auttaa paitsi sopeutumaan välittömiin tarpeisiin myös suunnittelemaan kestäviä ratkaisuja pitkällä tähtäimellä.

Olemme pyrkineet arvioinnin pohjalta tunnistamaan kehittämistarpeita ja -ratkaisuja arviointiviitekehysten ja menetelmien soveltamiseksi kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen ja Sitran muiden yhteiskunnallisten koulutusten arviointiin. Arviointiosaamisen ja menetelmäkehityksen näkökulmasta keskeisiä havaintoja ovat:

- **Monimenetelmällinen arviointiotie on hyödyllinen, koska sen avulla pääsee kiinni koulutuksen laaja-alaisiin ja pitkällä aikajänteellä syntyviin vaikutuksiin.** Yhteiskunnallisen koulutuksen

vaikutukset ovat luonteeltaan monisyisiä ja kompleksisia, mikä edellyttää ilmiöiden tarkastelua eri näkökulmista ts. moninäkökulmaista ja monimenetelmällistä arvioinnin lähestymistapaa. Eri näkökulmien ja menetelmien käyttö tuottaa kattavamman kuvan koulutuksen vaikutuksista. Jo tällä hetkellä Sitra arvioi kurseja systemaattisesti esimerkiksi keräämällä osallistujapalautetta koulutuksesta sekä yksittäisen jakson että koulutuskokonaisuuden jälkeen. Annettua palautetta myös reflektoidaan yhdessä osallistujien kanssa. Jo nykyisellään jatkuva arviointi on tärkeä osa koulutusta. Nykyistä tiedonkeräystä on mahdollista täydentää nykyisestä esim. pystyvyyttä arvioivilla kyselyillä tai systemaattisesti toteutettavilla osallistuvilla arvioinneilla. Kun tietoa kerätään laaja-alaisesti ja monia eri menetelmiä hyödyntäen, on se tärkeä toteuttaa siten, ettei se kuormita koulutukseen osallistuvia toimijoita. Tiedonkeruu voidaan esimerkiksi integroida osaksi jatkuvaa seurantaa ja koulutuksen yhteydessä annettavia sidosryhmäpalautteita.

- **Laadullisen ja määrällisen tiedon integrointi on kriittisen tärkeää arvioinnin luotettavuuden ja tulosten hyödyntämisen kannalta.** Arvioinnin moninäkökulmainen ote yhdistää erilaisia datalähteitä ja -aineistoja, mikä rikastuttaa analyysiä ja syventää ymmärrystä koulutuksen vaikutuksista. On tärkeä tunnistaa, että vaikka numeerinen tieto arvioinnin tuloksista viestittäessä on tyypillisesti helpompaa, liiallinen yksinkertaistaminen voi johtaa arvokkaan päätöksenteossa tarvittavan tiedon kapeenemiseen ja häviämiseen. Siksi sekä laadullisten että määrällisten menetelmien hyödyntäminen rinnakkain parantaa arvioinnin tulosten luotettavuutta ja validiteettia. Kun eri menetelmät tuottavat samansuuntaisia tuloksia, voidaan olla varmoja tulosten luotettavuudesta. Tässä arvioinnissa painopiste on laadullisessa tiedossa, mutta kvantitatiivinen tieto ja

data-analytiikkaa hyödyntävät menetelmät tarjoavat kiinnostavia mahdollisuuksia tulevaisuuden arvioinneille. Erityisesti nopeasti kehittyvät tekoälyä hyödyntävät arviointimenetelmät synnyttävät mahdollisuuksia, ja niitä kannattaa systemaattisesti kehittää ja soveltaa arvioinneissa.

- **Vaikuttavuuden vipuvarsien ja mekanismien tunnistaminen on tärkeää, kun arvioinnin kohde on systeeminen ja ilmiöt monimutkaisia.** Kestävää talouspolitiikkaa ja yhteiskuntaa edistävät koulutuksen lisäksi myös monet samanlaiset Sitran ja yhteiskunnan toimet. Vaikutusketjut ovat ristikkäisiä ja dynaamisia ja muutos ei ole lineaarista. Kulttuurinmuutoksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ymmärtäminen edellyttää vaikutusmekanismien systeemistä tunnistamista ja kuvaamista.
- **Kehittävän arvioinnin tapa ja toimijoiden yhteinen ”sensemaking” varmistaa arvioinnin tulosten sovellettavuuden johtamisessa ja päätöksenteossa.** Arviointien tuottama tieto on tärkeä tuoda yhteiseen keskusteluun kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti. Toimijoiden yhteinen ”sensemaking” arvioinnin tiedon pohjalta voi auttaa löytämään käytännön ratkaisuja ja suosituksia kehittämisen ja päätösten tueksi.
- **Transformatiivisen arvioinnin menetelmien ja osaamisen kehittäminen on tärkeää, ja Sitralle on tärkeä rooli sen kehittämisessä.** Transformatiivinen arviointi pyrkii ymmärtämään ja vauhdittamaan muutosta ja Sitran rooli järjestelmämuutoksen katalysaattorina korostaa arvioinnin merkitystä muutoksen mahdollistajana. (Ks. esim. Thompson Coon, Vataja & Parkkonen 2022 ja 2024, Halonen et al. 2024). Arviointitietoa on tärkeä hyödyntää muutoksen tukena tilivelvollisuuden ja teknistaloudellisen tarkastelun rinnalla. Samoin on tärkeä varmistaa transformatiivisen arviointikyvykkyyden jatkuva kehittyminen sekä Sitrassa että yhteiskunnassa laajemmin.

# Lähteet

**Aminoff, P. (2018).** "Pystyvyyden tunne – tärkeä perusta itseohjautuvuudessa", MindAvenue-blogi, luettu 17.12.2024 osoitteessa <https://www.mindavenue.fi/mindavenue-blogi/pystyvyyden-tunne>.

**Auvinen, H., Ruutu, S., Tuominen, A., Ahlqvist, T., & Oksanen, J. (2015).** *Process supporting strategic decision-making in systemic transitions*. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 97–114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.011>

**Bandura, A. (1997).** *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.

**Bandura, A. (2000).** Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75–78.

**CEC (2021a).** Better Regulation Guidelines, Brussels, 3.11.2021, SWD(2021) 305 final, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. Sähköinen dokumentti, luettu 18.12.2024: [https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox\\_en](https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en).

**CEC (2021b).** Better Regulation Toolbox, Annex to the Better Regulation Guidelines, Sähköinen dokumentti, luettu 18.12.2024: [https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox\\_en](https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en)

**Díaz, S., Settele, J., Brondízio, E. S., Ngo, H. T., Agard, J., Arneeth, A., ... & Zayas, C. N. (2019).** Pervasive human-driven decline of life on Earth points to the need for transformative change. *Science*, 366(6471), eaax3100. <https://doi.org/10.1126/science.aax3100>

**Dufva, M., & Rekola, S. (2023).** *Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

**Engle, J., Britton, T., & Glode-Desrochers, P. (2022).** Social infrastructure for our times: Building participatory systems that value the creativity of everyone. Teoksessa J. Engle, J. Agyeman, & T. Chung-Tiam-Fook (toim.), *Sacred civics: Building seven generation cities* (s. 149–165). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003199816-15>

**Gardner, A. L., & Bishop, P. (2019).** Expanding foresight evaluation capacity. *World Futures Review*, 11(4), 287–291. <https://doi.org/10.1177/1946756719866271>

**Halme, K., Oosi, O., & Salminen, V. (2024).** *Kohti muutosvoimaa ja ketteryyttä: Sitran strategisen asemoinnin arviointi*. Sitra.

**Halonen, M., Hyytinen, K., & Kurki, S. (2022).** *Tulevaisuusajattelu kansalaistaidoksi: Tulevaisuustajuus-työpajamenetelmän arviointitutkimuksen tulokset* (Sitra selvityksiä 221). Sitra. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusajattelu-kansalaistaidoksi/>

**Halonen, M., Hyytinen, K., & Kurki, S. (2024).** Evaluation of futures frequency method: Approach and main results. *New Directions for Evaluation*. <https://doi.org/10.1002/ev.20603>

**Hellström, E., & Porevuo, M. (2020).** *Talous tulevaisuuden palveluksessa: Kestävän talouden tilannekuva 2020-luvun taitteessa*. Sitra. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/10/talous-tulevaisuuden-palveluksessa.pdf>

**Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O., & Mikkola, J. (2019).** *Herättäjä ja ratkaisujen edistäjä: Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta "Maapallon kantokykyyn sopeudutaan"*. Sitra.

**Hirvilampi, T., Peltomaa, J., Pihlajamaa, M., & Tiilikainen, S. (2023).** Towards an eco-welfare state: Enabling factors for transformative eco-social initiatives. *European Journal of Social Security*, 25(4), 445–463. <https://doi.org/10.1177/13882627231157313>

**Hyyry, J. (2020).** Johtamiskoulutuksen vaikuttavuusarvio 2020. Sitra.

**Hyytinen, K., Saari, E., & Elg, M. (2019).** Human-centered co-evaluation method as a means for sustainable service innovations. Teoksessa M. Toivonen & E. Saari (toim.), *Human-centered digitalization and services* (s. 197–220). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-7725-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-7725-9_9)

**Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (toim.). (2023).** *Climate change 2022: Mitigation of climate change: Working group III contribution to the sixth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157926>

**Kantar TNS (2020).** Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuusarviointi 2020. Sitra.

**Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008).** Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 334–351. <https://doi.org/10.1108/17538370810883800>

**Lam, D. P. M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020).** Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2, 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>

**Mazzucato, M. (2018).** Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>

**Nieminen, M., & Hyytinen, K. (2015).** Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environments. *Evaluation*, 21(4), 448–461. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1356389015606540>

**Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S. (Owal Group) & Salminen, V., Lamminkoski, H. (4Front) (2018).** *Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja*, Sitran selvityksiä 137.

**Pajula, T., Vatanen, S., Behm, K., Grönman, K., Lakanen, L., Kasurinen, H., & Soukka, R. (2021).** *Carbon handprint guide: Version 2.0: Applicable for environmental handprint*. VTT Technical Research Centre of Finland. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://cris.vtt.fi/en/publications/carbon-handprint-guide-v-20-applicable-for-environmental-handprint>

**Patton, M. Q. (2011).** *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.

**Raworth, K. (2017).** *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

**Riddell, D., & Moore, M.-L. (2015).** *Scaling out, scaling up, scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*. J.W. McConnell Family Foundation. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta [https://www.mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut\\_Nov27A\\_AV\\_BrandedBleed.pdf](https://www.mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut_Nov27A_AV_BrandedBleed.pdf)

**Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S., & Toivonen, M. (2018).** *Kokeilut käytäntöön: Työkirja*. Työterveyslaitos. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/kokeilut-kaytanton-tyokirja/>

**Sarolahti, J. (2013).** *Korpilammelta laman kautta globalisaatioon*. Sitra. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/korpilammelta-laman-kautta-globalisaatioon/>

**Schmidt-Thomé, K., Eskelinen, H., Lamuela Orta, C., Laurila, L., Lähteenoja, S., Monni, S., Päivänen, J., Sallinen, S., & Terämä, E. (2020).** *Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2020:30. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162015/VNTEAS2020\\_30\\_Kest%C3%A4v%C3%A4n\\_kehityksen\\_johtaminen.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162015/VNTEAS2020_30_Kest%C3%A4v%C3%A4n_kehityksen_johtaminen.pdf)

**Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018).** Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>

**Schut, M., Adeyemi, I., Kumpf, B., Proud, E., Dror, I., Barrett, C. B., & Leeuwis, C. (2024).** Innovation portfolio management for the public non-profit research and development sector: What can we learn from the private sector? *Innovation and Development*. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2024.2400779>

**Sitra. (2019).** *Kestävän talouspolitiikan kurssi 14*. Haettu 3. joulukuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/tapahtumat/kestavan-talouspolitiikan-kurssi-14/>

**Sitra. (2020).** *Sitran strategia 2021–2024*. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/sitran-strategia-2021-2024/>

**Sitra. (2024).** *Sitran strategia 2024*. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta [https://media.sitra.fi/app/uploads/2024/06/sitra\\_strategia\\_2024\\_clean.pdf](https://media.sitra.fi/app/uploads/2024/06/sitra_strategia_2024_clean.pdf)

**Taloustutkimus. (2014).** *Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuusarviointi 2014*. Sitra.

**Thompson Coon, R., Vataja, K., & Parkkonen, P. (2021).** *Sitran arvioinnin lähestymistapa*. Sitra. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/sitran-arviointilähestymistapa/>

**Thompson Coon, Vataja & Parkkonen (2024).** Fusing foresight and futures thinking for a new transformative evaluation paradigm, *New Directions for Evaluation*, Volume 2024, Issue 182, Pages 91 – 101, 10.1002/ev.20607

**Uusikylä, P., Jalonen, H., Lintinen, U., Kotiranta, S. ja Jaakkola, S. (2020).** Julkisen sektorin systeeminen muutos, kokemuksia maailmalta. Haettu 25. Marraskuuta 2024 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162946/VNTEAS\\_2021\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162946/VNTEAS_2021_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

**van der Duin, P., & van der Steen, M. (2012).** Looking back on looking forward. *Futures*, 44(5), 415–419. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.002>

**Valtioneuvosto. (2024).** *Valtioneuvoston julkaisu 54/2024*. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165940/VN\\_2024\\_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165940/VN_2024_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Vataja, K., Dufva, M., & Parkkonen, P. (2019).** Evaluating the impact of a futures-oriented organization. *World Futures Review*, 11(4), 320–330. <https://doi.org/10.1177/1946756719858802>

**VTT. (2024).** *Trend Report 2024*. <https://doi.org/10.32040/2024.VTT-TrendReport-en>

**Väre. (2024).** *Hiilijalanjätkilaskuri*. Haettu 25. marraskuuta 2024 osoitteesta <https://vare.fi/hiilijalanjalkilaskuri/#/>

**Waddock, S. (2016).** Foundational memes for a new narrative about the role of business in society. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 91–105. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-3>

**Wamsler, C., & Osberg, G. (2022).** Transformative climate policy mainstreaming: Engaging the political and the personal. *Global Sustainability*, 5, e13. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.11>

**Wamsler, C., Schöpke, N., Fraude, C., Stasiak, D., Bruhn, T., Lawrence, M., Schroeder, H., & Mundaca, L. (2020).** Enabling new mindsets and transformative skills for negotiating and activating climate action: Lessons from UNFCCC conferences of the parties. *Environmental Science & Policy*, 112, 227–235. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.005>

**Woiwode, C., Schöpke, N., Bina, O., Veciana, S., Kunze, I., Parodi, O., Schweizer-Ries, P., & Wamsler, C. (2021).** Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: Fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustainability Science*, 16, 841–858. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00881-z>

# Liite 1: Taustahaastattelut

Sitran kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen arvioinnin liikkeellelähtö- ja taustahaastattelut

## Kysymysrunko ja lähestymistavat

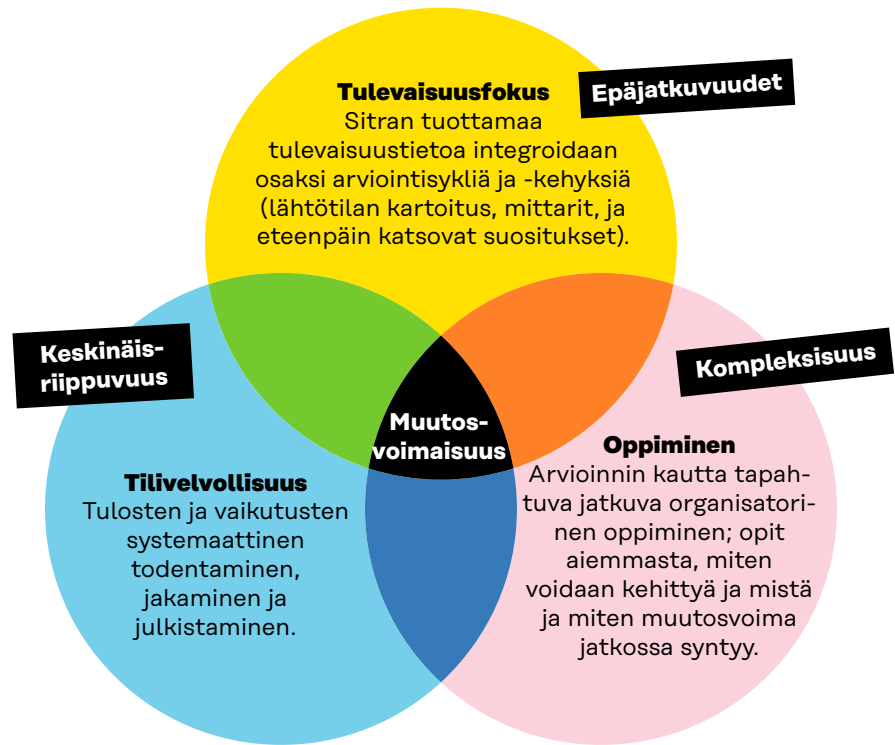
*Kurssiesitteen mukaisesti, Sitran Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus*

*”... yhdistää arjen hyvinvoinnin, talouden realiteetit ja maapallon reunaehdot pitkäjänteiseen päätöksentekoon sekä monimutkaisen maailman vaatimaan uuteen johtajuuteen; tuo yhteen kolmisenkymmentä päättäjää ja muutoksenteikijää pohtimaan suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksia ja kipukohtia; ja luotaa kestävän talouden, ajankohtaisten yhteiskunnallisten haasteiden ja johtajuuden peruskysymyksiä. Koulutuksen kantavana voimana on strategista poliittista päätöksentekoa simuloiva harjoitustyö, jonka toimeksiantajana on vastasyntynyt lapsi. Millaiset päätökset takaavat, että hän pääsee nauttimaan kestävästä hyvinvoinnista täyttäessään 18 vuotta 2040-luvulla?*

*Tavoitteena on, että koulutukseen osallistuneet ymmärtävät kestävän talouden pitkän ajan haasteet ja toimintaympäristön muutokset; tuntevat keskeiset talouspolitiikan ja sen johtamisen käytännöt ja tunnistavat niiden kehittämistarpeet; ovat luoneet kestävää talouspolitiikkaa osallistumalla rakentavaan, avoimeen ja eri näköaloja kunnioittavaan dialogiin; sekä ovat luoneet uusia yhteiskunnalliset rajat ylittäviä verkostoja.*

Arvioitaessa Kestävän Talouspolitiikan johtamiskoulutusta, hyödynnetään Sitran omassa arviointitoiminnassaan soveltamia ohjaavia periaatteita ja arvioinnin elementtejä, kuten vaikuttavuus, tulevaisuussuuntatuneisuus, oppiminen ja muutosvoimaisuus. Kriteereinä Sitran vaikuttavuusarviointille ovat johdonmukaisuus, lisäarvo, täydentävyys, yhteensopivuus ja kustannustehokkuus. Lisäksi arvioinnissa huomioidaan normatiivisina periaatteina ja arvoina läpileikkaavina periaatteina monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus.

Sitran rooli tulevaisuustalona ja ns. ”Sitran mentävä aukko” lisäarvoa määrittävinä tekijöinä tuovat omat erityispiirteensä arviointiin, jossa kohtaavat vahva tulevaisuusfokus, keskinäisriippuvuudesta kumpuava tilivelvollisuus ja kompleksisuuden huomioiva jatkuva oppiminen.



Nämä tekijät huomioidaan myös VTT:n toteuttaman Sitran kestävän talouspolitiikan koulutuksen arvioinnin viitekehystä laadittaessa. Arvioinnin toteutuksen tueksi kehitetään systemaattinen ja monikriteerinen arviointimalli, joka ottaa huomioon koulutuksen arvon ja merkityksen eri toimijoiden eli yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan näkökulmista. Osana mallia tunnistetaan eri arviointimenetelmät tiedon tuottamiseksi vaikuttavuudesta toimijuuden eri tasoilla.

Sen lisäksi, että viitekehyksessä tarkastellaan koulutuksen arvoa eri toimijuuden tasoilla, kiinnitetään siinä huomiota myös vaikuttavuuden mekanismeihin, toisin sanoen niihin tekijöihin ja vipuvarsiin/ mekanismeihin vaikuttamalla ja joita säätämällä ja kohdentamalla kestävän talouspolitiikan koulutuksessa pyritään saamaan muutosta aikaiseksi.

Vaikutusmekanismit ovat kriittisiä muutosvoimia muutoksen edistämiseksi yksilöiltä aina yhteisöjen ja yhteiskunnan kyvykkyydeksi. Mekanismit nojaavat koulutuksen peruslähtökohtiin, joiden tavoitteena on vahvistaa osallistujien ymmärrystä

kestävän talouden pitkän aikavälin haasteista ja toimintaympäristön muutoksista, auttaa tunnistamaan keskeiset talouspolitiikan ja sen johtamisen käytäntöjä ja kehittämistarpeita, tukea kestävän talouspolitiikan edistämistä varmistamalla rakentava, avoin ja eri näkökulmia kunnioittava dialogi sekä luoda uusia yhteiskunnallisia rajoja ylittäviä verkostoja. Ymmärrystä muutosta ja vaikutusta vivuttavista mekanismeista syvennetään haastatteluissa (yksilö- ja ryhmähaastattelut) ja ne validoidaan yhdessä tilaajan kanssa.

Arviointimallissa tunnistetaan myös ne tekijät, jotka luovat edellytyksiä tai estävät muutoksen ja vaikutuksen syntymisen. Yksilön tasolla tarkastelemme muutoksen esteitä ja edellytyksiä yksilön oman kokemuksen kannalta. Yhteisöjen tasolla kiinnitämme huomiota siihen, miten koulutuksen tuottamaa valmiutta kestävän talouspolitiikan johtamiseen voidaan käytännössä soveltaa yhteisöissä, niiden tavoitteiden asettamisessa ja johtamisen käytännöissä. Yhteiskunnan tasolla tutkimme kulttuurisia piirteitä ja tekijöitä, jotka edistävät tai hidastavat muutosta. Yksilöimme mallissa esteitä

ja edellytyksiä arviointimallin täsmentävien kysymysten avulla. Esimerkiksi yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla kysymme, miten eri yhteisöjen toimintatavat ja johtaminen luovat edellytyksiä ja estävät kestävän kehityksen edistämistä, miten koulutus huomioi

eri toimijoiden osallisuuden ja moniäänisyyden ja miten se tukee laajaa yhteiskunnallisen arvokeskustelun käymistä. Tarkemmat kysymykset täsmennetään hankkeen aloitusvaiheessa.

## Kysymysrunko taustahaastatteluille:

1. Missä roolissa olet/olit Sitran kestävän talouspolitiikan koulutuksessa (sis. kokonaisuuden suunnittelu, käytännön toteutus jne.)?
2. Millainen kehityspolku koulutuksella on takana, millaisia muutoksia on tehty matkan varrella ja miksi? Miten nämä ovat vahvistaneet koulutuksen vaikuttavuutta? (Ml. taustafilosofia ja yhteiskuntapoliittinen konteksti)
3. Mikä on se muutos, jota on haluttu edistää (eri aikoina)? Onko ja miten tavoite on muuttunut ajan kuluessa?
4. Millaisilla käytännöillä ja toimintatavoilla muutoksen / vaikutuksen aikaansaaminen on pyritty varmistamaan?
5. Mitkä tekijät / mekanismit mielestäsi tukevat sitä, että kestävän talouspolitiikan koulutukseen osallistuneet ymmärtävät kestävän talouden pitkän ajan haasteet ja toimintaympäristön muutokset; tuntevat keskeiset talouspolitiikan ja sen johtamisen käytännöt ja tunnistavat niiden kehittämistarpeet; ovat luoneet kestävää talouspolitiikkaa osallistumalla rakentavaan, avoimeen ja eri näköaloja kunnioittavaan dialogiin; sekä ovat luoneet uusia yhteiskunnalliset rajat ylittäviä verkostoja?
6. Oppimisessa arvioinnilla on keskeinen rooli, miten kuvaisit Sitran matkaa koulutuksensa arvioitsijana ja arvioinnista oppijana?
7. Miten yksilön toimijuutta on vahvistettu? Millä keinoin mielestäsi yksilön toimijuuden kokemus on vahvistunut ja miten sitä on voitu seurata ja arvioida? Toisaalta – miten on pyritty varmistamaan se, että yksilön toimijuudesta tulee myös yhteisöjen ja yhteiskunnan kyvykkyyttä?
8. Miten oppien soveltuvuutta osallistujien moninaisissa taustayhteisöissä on voitu seurata? Millaista näyttöä tästä on?
9. Miten päästään kiinni muutokseen, muutosvalmiuteen ja vaikuttavuuteen niin taustayhteisöissä kuin laajemmin yhteiskunnassa?
10. Haastattelemmme arvioinnin osana 50 kurssiosallistujaa ja teemme ryhmähaastattelut kahdelle kurssille. Keitä sinusta tulisi kuulla liikkeellelähtövaiheessa?



# Liite 2: Yksilöhaastattelujen kysymysrunko ja -otos

## Lisäarvo ja hyödyt kestävästä talouspolitiikan koulutuksesta

1. Millaista lisäarvoa osallistuminen Sitran kestävästä talouspolitiikan koulutukseen on tuottanut sinulle / taustayhteisöillesi / muille toimijoille? Miten tämä lisäarvo näkyy?

## Kestävästä taloudesta näkökulmat ja ajattelutavan muutos

2. Onko oma tai taustayhteisösi käsitys kestävästä taloudesta muuttunut koulutuksen seurauksena? Miten?
3. Onko koulutus avannut jotain näkökulmia, jotka eivät olisi muuten tulleet huomioituksi tai tuonut kuuluville ääniä, jotka eivät olisi tulleet kuulluiksi? Millaisia? Mitä tästä on seurannut (sinun/taustayhteisösi/muiden toimijoiden kannalta)?

## Konkreettiset toimintatapamuutokset

4. Onko koulutukseen osallistumisesta seurannut uudenlaisia yhteistyömuotoja, innovatiivisia avauksia tai liiketoiminnan kehittymistä?

## Mekanismit vaikuttavuuden turvaamiseksi (esteet ja edistävät tekijät)

5. Millaisia mahdollistajia on kestävästä talouden käytäntöjen ja toimintatapojen laajemmaksi hyödyntämiseksi ja käyttöönottamiseksi yhteiskunnassa? Kuka näitä tukee? Kenen tulisi tukea? Jos Sitra ei tätä työtä tekisi, kuka tekisi?

## Muut koulutukset ja verrokkit

6. Oletko osallistunut valtakunnalliselle maanpuolustuskurssille? Jos olet, miten Sitran kestävästä talouspolitiikan kurssi vertautuu tähän? Entä muihin valtakunnallisiin koulutuksiin, joille olet osallistunut – mitkä erot ja yhtäläisyydet näet toteutuksen onnistuneisuuden ja koulutuksen hyödyn osalta?

**AVO:** Mitä muita ajatuksia ja näkemyksiä haluaisit nostaa esille kestävästä talouspolitiikan koulutuksen kehittämisen ja vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta?

## Haastateltavien otos taulukkona

<b>Muuttuja</b>	<b>Osuus perusjoukossa % (n)</b>	<b>Osuus otoksessa % (n)</b>	<b>Poikkeama (%-yksikköä)</b>
<b>Sukupuoli</b>			
<b>Mies</b>	47 % (99)	52 % (24)	5
<b>Nainen</b>	53 % (111)	48 % (22)	-5
<b>Sektori</b>			
<b>Yksityinen</b>	51% (106)	50 % (23)	-1
<b>Julkinen</b>	35 % (73)	35 % (16)	0
<b>Kolmas sektori</b>	14 % (30)	15 % (7)	1
<b>Vuosikurssi</b>			
<b>Kurssi 14</b>	12 % (26)	11 % (5)	-1
<b>Kurssi 15</b>	10 % (22)	11 % (5)	1
<b>Kurssi 16</b>	13 % (28)	4 % (2)	-9
<b>Kurssi 17</b>	10 % (22)	15 % (7)	5
<b>Kurssi 18</b>	14 % (29)	15 % (7)	1
<b>Kurssi 19</b>	13 % (28)	17 % (8)	4
<b>Kurssi 20</b>	14 % (30)	9 % (4)	-5
<b>Kurssi 21</b>	12 % (25)	17 % (8)	5

# Liite 3: Minäpystyvyysskysely

Hyvä kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen osallistuja,

VTT toteuttaa Sitran toimeksiannosta kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, minkälaista vaikutusta koulutuksella on kestävään talouspolitiikkaan liittyvien ajatus- ja toimintatapojen muutokseen niin yksilöiden, yhteisöjen ja laajemman yhteiskunnan tasolla.

Tämä *kestävän talouden itsearviointikysely* on osa koulutuksen vaikutusten arviointia. Vaikuttavuuden osoittamiseksi tietoa tulee tuottaa monia eri menetelmiä hyödyntäen. Tässä arvioinnissa tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta kerätään kyselyn lisäksi haastatteluilla, ryhmähaastatteluilla ja case-tutkimuksen avulla. Arviointihankkeen tulokset raportoidaan vuoden 2024 loppuun mennessä.

Itsearviointikyselyä pilotoidaan syksyllä 2024 käynnistyvällä koulutusjaksolla. Vastauksesi on meille kriittisen tärkeä sekä vaikutusten kuvaamiseksi että kyselyn edelleen kehittämiseksi. Kiitämme sinua etukäteen arvokkaista vastauksista. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia.

Tässä kyselyssä tarkoitamme ”kestävällä taloudella” taloutta, joka rakentaa tulevaisuuden hyvinvointia taloudellisen, ekologian ja sosiaalisen näkökulmat huomioiden. Kestävä talous muodostuu esimerkiksi kestävästä kulutuksesta, kestävästä liiketöinnistä ja kestävästä talouspolitiikasta.

## Väittämät, jotka arvioidaan Likert-asteikolla (1–5)

1. täysin eri mieltä
  2. jokseenkin eri mieltä
  3. ei samaa eikä eri mieltä
  4. jokseenkin samaa mieltä
  5. täysin samaa mieltä
  6. en osaa sanoa
1. Minulla on kyky tunnistaa edellytyksiä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat kestäväan talouteen.
  2. Minulla on valmiudet haastaa totuttuja oletuksia taloudesta.
  3. Pystyn muodostamaan käsityksiä tulevaisuudesta, joka pohjautuu kestäväan talouteen.
  4. Pystyn kehittämään ajatteluni kestävästä taloudesta rakentavassa vuoropuhelussa eri näkemyksiä kunnioittaen.
  5. Pystyn tekemään tekoja, jotka tukevat kestävää taloutta.
  6. Pystyn edistämään kestävan talouden ajattelua omissa yhteisöissäni.
  7. Pystyn tukemaan omien yhteisöjeni toimia kestävan talouden edistämiseksi.
  8. Pystyn edistämään kestävan talouden ajattelua omien yhteisöjeni ulkopuolella
  9. Voin edistää konkreettisin toimin talouden kestävyttä yhteiskunnassa laajemmin.
  10. Avoin kysymys: Miten koulutus on muovannut ajatteluasi ja toimintaasi kestävan talouden tavoitteiden saavuttamiseksi?
  11. (Kurssin päättymisen yhteydessä) Avoin kysymys: Palaute ja kehittämisideat itsearviointikyselyn edelleen kehittämiseksi.

# Liite 4: Ryhmähaastattelut

## Agenda:

### Tilaisuuden avaus

### Orientaatio ja syötteet ryhmähaastatteluun

- Arvioinnin tavoite pähkinänkuoressa
- Ryhmähaastattelun tavoite ja toteutus
- Syötteeksi ryhmäkeskusteluun: Yksilöhaastatteluista kiteytetyt havainnot ja niiden johtopäätökset koulutuksen vaikutusmekanismeista yhteisö- ja yhteiskuntasallalla

### Ryhmäkeskustelu

- Sisäkehän keskustelu: miten varmistetaan koulutuksen vaikuttavuus yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla? Mitä esteitä ja mahdollistajia vaikuttavuudelle on tunnistettavissa?
- Ulkokehän pohdinta: Miten opit tulisi kääntää käytännöksi? Mitä osallistujat, taustayhteisönsä ja Sitra voisivat jatkossa tehdä, jotta sovellettavuuden ja kulttuurin vaikutusmekanismit saadaan paremmin käyttöön?

### Yhteenveto ja tilaisuuden päätös

## Tavoite ja toteutus:

Keskustelun tavoitteena on nostaa esiin kokemuksia koulutuksen aikaansaamasta muutoksesta ja vaikutuksista sekä pohtia niitä tekijöitä ja mekanismeja, joilla varmistetaan kyvykkyyden siirtyminen yksilöta-solta osaksi taustayhteisöjen ja laajemman yhteiskunnan rakenteita, osaamista, toimintakulttuuria ja käytäntöjä.






### Ryhmähaastatteluissa etsitään

#### vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- minkälaisia valmiuksia koulutus antaa muutoksen tukemiseen yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla
- mitkä tekijät edistävät tai estävät muutosta
- miten vaikuttavuutta voidaan vahvistaa
- miten minä, oma taustayhteisöni ja Sitran muut sidosryhmät voivat edesauttaa muutosta?

### Sisäkehän ja ulkokehän toimijoilla on keskenään erilaiset roolit:

Sisäkehä (koulutukseen osallistujat) arvioi koulutuksen vaikutuksia keskustellen läpi monikriteerisen arviointimallin näkökulmat huomioiden (ks. seuraava kalvo). He tarkastelevat muutosta omaan kokemukseensa pohjautuen yhteisön ja yhteiskunnan kannalta ja tunnistavat myös muutosta tukevia tai estäviä tekijöitä. Kysymykset sisäkehän keskusteluun kuvataan alla olevassa kuvassa.

<b>Toimijuuden tasot</b>	 <b>Yksilö</b>	 <b>Yhteisö</b> Minkälaisia valmiuksia koulutus antaa muutoksen tukemiseen taustayhteisöissä? Minkälaisia vaikutuksia syntynyt taustayhteisöissä (konkreettisia esimerkkejä)?	 <b>Yhteiskunta</b> Minkälaisia valmiuksia koulutus antaa muutoksen tukemiseen yhteiskunnassa? Minkälaisia vaikutuksia syntynyt yhteiskunnassa (konkreettisia esimerkkejä)?
	<b>Edellytykset ja esteet</b>	 <b>Kokemus</b>	 <b>Sovellettavuus</b> - miten vaikuttavuutta voidaan vahvistaa taustayhteisöissä? - mitkä taustatekijät edistävät tai estävät muutosta taustayhteisöissä?

Sisäkehän keskustelun aikana ulkokehän edustajat (sitralaiset ja sidosryhmien edustajat) kuuntelevat keskustelua ja tekevät omia havaintojaan. Heidän tehtävänä on pohtia, mitä koulutuksen kokemuksista voidaan oppia, mitä tulisi tehdä seuraavaksi vaikutusten varmistamiseksi ja millä mekanismeilla vaikuttavuus varmistetaan. Kysymykset ulkokehän keskustelussa olivat seuraavat: 1) Mitä sisäkehän keskustelusta voidaan oppia

ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi vaikutusten varmistamiseksi? 2) Mitä konkreettisia mekanismeja voimme tunnistaa vaikuttavuuden varmistamiseksi niin taustayhteisöissä kuin laajemmin yhteiskunnassakin?

Yhteenvedossa vedettiin yhteen keskeiset havainnot yhdessä, miten ja keiden toimesta orastavia vaikutuksia voisi tukea ja edistää.

**SITRA**

© Sitra 2025

**ARVIOINTI**

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

ISBN 978-952-347-401-7 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

**SITRA.FI**

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