



Sitran tiet yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen

Sitran Venäjä- ja Ympäristö- ja Intia-ohjelmien arvioinnin loppuraportti

Soile Kuitunen
Katri Haila
Risto Karinen
Maarit Vuorela
Net Effect Oy

Riitta Kosonen (Helsingin kauppakorkeakoulu)
Lassi Linnanen (Lappeenrannan teknillinen yliopisto)
Prasada Reddy (Lundin yliopisto)

SITRA

Sitran monisteita 1
ISBN 978-951-563-640-9
URL:<http://www.sitra.fi>
ISSN 1796-7112
URL:<http://www.sitra.fi>

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	4
1 ARVIOINNIN KOHTEENA SITRAN VENÄJÄ-, YMPÄRISTÖ- JA INTIA-OHJELMAT	7
2 ARVIOINNIN TAVOITTEET	9
3 ARVIOINNIN TOTEUTUS	11
3.1 Arvioinnissa käytetyt aineistot ja niiden analysointitavat	11
3.2. Arvioitsijaparit ja arvioitavat ohjelmat	13
4 ARVIOINNIN VIITEKEHYS	14
4.1 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiviitekehys	14
4.2. Verkostotoiminta ja -hallinta	18
5 VENÄJÄ-OHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET	19
5.1 Venäjä-ohjelman tavoitteet	19
5.2 Miten Venäjä-ohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?	20
5.3 Konkreettiset lopputulemat	21
5.4 Tavoitteiden väljyys haasteena	23
5.5 Miten Venäjä-ohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?	25
5.6 Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Venäjä- ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?	26
5.7 Miten tarkoituksenmukainen Venäjä-ohjelma on ollut?	28
6 YMPÄRISTÖOHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET	29
6.1. Miten Ympäristöohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?	29
6.2 Ympäristöohjelman toteutuksen ja organisoinnin onnistuminen	30
6.3. Ympäristöohjelma ja pääomasijoitustoiminta	33
6.4. Miten Ympäristöohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?	35
6.5. Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Ympäristöohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?	37
6.6. Miten tarkoituksenmukainen Ympäristöohjelma on ollut?	37
7 INTIA-OHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET	38
7.1 Miten Intia-ohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?	38
7.2 Miten Intia-ohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?	43
7.3 Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Intia-ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?	44
7.4 Miten tarkoituksenmukainen Intia-ohjelma on ollut?	46
8 SITRA YHTEISKUNNALLISENA VAIKUTTAJANA JA VERKOTTAJANA: ONNISTUMISTEN TARKASTELUA YLI OHJELMIEN	47
8.1 Vaikuttavuutta – mutta kenelle ja millä keinoin?	47
8.2. Sitra verkostoissa ja verkostot Sitran ohjelmissa – miten verkostoyhteistyö ja -hallinta ovat onnistuneet?	50
9 YHTEISKUNNALLISESTI VAIKUTTAVA, UUDISTAVA SITRA – TOIMENPIDESUOSITUKSET	53
9.1. Sitran toiminnan neljä perusulottuvuutta	53
9.2. Ohjelmien oikea ajoitus	53
9.3 Yleisyyden ja erityisyyden välinen suhde	53
9.4. Läpinäkyvyyttä vai läpinäkymättömyyttä?	54
9.5. Sitra näkijänä ja tekijänä	55
9.5. Toimenpidesuosituksia	58
Lähteet	59

ESIPUHE

Sitra käynnisti ensimmäiset ohjelmansa vuoden 2005 alussa. Siirtyminen ohjelmapohjaiseen strategiaan oli suuri muutos suhteessa aikaisempaan toimintopohjaiseen lähestymistapaan. Ohjelmien alkuvaiheen jälkeen teetettiin ulkopuolisilla asiantuntijoilla väliarviointi ohjelmien käynnistymisestä. Väliarviointi toimi keskustelun pohjana, kun tehtiin ratkaisuja ohjelmien jatkosuunnitelmista.

Nyt käsillä oleva raportti on ensimmäinen loppuarvio Sitran ohjelmista. Arvioinnissa käsitellään vuoteen 2007 päättäneitä Venäjä- ja Ympäristöohjelmia sekä keväällä 2008 päättyneitä Intia-ohjelmaa. Arvioinnin keskeiset kysymykset ovat olleet: Miten ohjelmat ovat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet? Miten ohjelmat ovat onnistuneet yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa? Mitkä mekanismit auttavat tai estävät yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä ohjelma-alueilla? Miten relevantteja ja tarkoituksenmukaisia ohjelmat ovat olleet? Miten ohjelmatoimintaa tulisi kehittää?

Toiminnan arviointeja voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: ns. vastuullistavat arvioinnit ja toiminnan kehittämistä painottavat arvioinnit. Vastuullistavissa arvioinneissa korostuvat kysymykset, joissa selvitetään alkuperäisten tavoitteiden saavuttamista sekä niihin liittyviä syitä ja syyllisiä. Nyt käsillä olevan arvioinnin kysymysten painotuksista selviää, että tässä työssä korostuvat voimakkaasti toimintaa kehittävän arvioinnin piirteet.

Arvioinnin edetessä työpajoissa ja ohjausryhmän kokouksissa on esitetty hienoja ideoita Sitran toiminnan kehittämiseksi. Osa näistä ehdotuksista on jo nyt käytössä. Arvioinnin loppuraportissa on myös lukuisia ehdotuksia, jotka varmasti herättävät keskustelua Sitrassa ja johtavat toiminnan kehittymiseen lähitulevaisuudessa.

Tahdomme kiittää kaikkia arviointiin osallistuneita, erityisesti Net Effect Oy:n asiantuntijoita ja sidosryhmiemme edustajia, jotka ovat panostaneet toimintamme kehittämiseen aikaansa ja osaamistaan työpajoissa, haastatteluissa ja kyselyissä.

Tapio Anttila
Sitra

TIIVISTELMÄ

Net Effect Oy toteutti Sitran toimeksiannosta Sitran kolmen ohjelman arvioinnin. Arviointi kohdistettiin Venäjä-, Ympäristö- ja Intia-ohjelmaan. Arvioinnissa selvitettiin ohjelmien tavoitteiden saavuttamista, yhteiskunnallista relevanssia ja vaikutuksia sekä vaikutuksia estäviä ja vauhdittavia tekijöitä. Lisäksi arvioinnissa tunnistettiin toimenpiteitä Sitran toiminnan ja ohjelmatoiminnan kehittämiseksi.

Ohjelmakaudella, jonka aikana Venäjä-, Ympäristö- ja Intia-ohjelmia toteutettiin, Sitran pyrkimyksenä oli vahvistaa yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan. Tätä Sitra edisti kokoamalla voimavaransa muutamiksi ohjelmiksi. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden teema muodostaakin arvioinnin keskeisen punaisen langan. Sen lisäksi arviointiviitekehystenä hyödynnetään verkostotoiminnan ja –hallinnan näkökulmaa. Sitran toiminta on lähtökohtaisesti verkostotoimintaa; se edistää verkostoyhteistyön kautta Suomen kilpailukykyä, kasvua ja hyvinvointia. Sitra on myös itsessään verkostojen solmukohta, osapuolia yhteen saattava ja yhteistyötä koordinoiva taho. Arvioinnin tulokset osoittavat, että tarkastellut Sitran ohjelmat ovat olleet yhteiskunnallisesti tarkoituksenmukaisia. Niissä on tartuttu ajankohtaisiin, yhteiskunnallisesti merkittäviin teemoihin ja osa-alueisiin. Ohjelmat ovat saavuttaneet tavoitteensa varsin hyvin. Onnistuneimpia lopputuloksia ovat olleet muun muassa, että ohjelmilla on kyetty vaikuttamaan paitsi uuden liiketoiminnan syntymiseen myös yleisen asenneilmapiirin muokkautumiseen. Esimerkkinä ohjelmien onnistuneimmista konkreettisista lopputulemista on Cleantech Finland -brändin syntyminen. Toisaalta merkittäviä, joskin vaikeammin käytännössä osoitettavia tuloksia on ollut strategisen otteen vahvistuminen suhteessa tarkasteltaviin teema-alueisiin sekä verkostojen vahvistuminen. Sitran ohjelmissa esiin nostettuja teemoja on saatu myös hallitusohjelmaan.

Perinteisesti Sitra on panostanut korkean teknologian yritysrahoitukseen. Nykyään Sitra kohdistaa uudet pääomasijoitukset ohjelmien painopistealueille. Ohjelmissa markkinaehtoinen pääomasijoittaminen voi olla toisaalta alistettu yhteiskunnallisille tarpeille tai ohjelman aihealue voidaan valita pääomasijoituspotentiaalın mukaan. Ohjelmilla voidaan myös pyrkiä edistämään tasavahvasti sekä pääomasijoittamista että yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Pääomasijoitustoiminnan kautta syntyviä yhteiskunnallisia vaikutuksia on edistetty tarkastelluissa ohjelmissa Ympäristöohjelmassa.

On selvää, että yhteiskunnallisten vaikutusten ja viimekätisen vaikuttavuuden tarkastelu vaatii pitkän aikajänteen. Ohjelmatoiminnan vaikutukset tulevat esille vasta vuosien päästä ohjelmien loppumisen jälkeen. Käsillä oleva arviointi onkin kohdistunut lähinnä vaikutusten syntymistä edistävien tekijöiden tunnistamiseen sekä näitä edeltävien tuotosten ja tulosten kartoittamiseen. Jatkossa, mikäli vaikuttavuutta halutaan tarkastella, huomio tulisi kohdistaa seuraaviin ohjelmakohtaisiin kysymyksiin. Venäjä-ohjelman osalta olisi syytä tarkastella sitä, onko ohjelmalla kyetty aidosti saamaan aikaan liiketoiminnan kasvua Venäjän markkinoilla. Venäjä-ohjelman vaikutusten kartoittamiseksi olisi syytä tehdä myös yksityiskohtainen toimiala- ja teemakohtainen analyysi. Tämä tarkoittaisi sen selvittämistä, ovatko ohjelman hankkeet kyenneet tuottamaan hyötyjä ja vaikutuksia korkean teknologian, rakentamisen ja metsäteollisuuden sekä logistiikan alueilla.

Ympäristöohjelman osalta tulisi tulevaisuudessa selvittää ympäristöliiketoiminnan kehittymistä, kansainvälistymistä ja yhdentymistä. Tärkeää olisi kartoittaa, onko ohjelma aidosti kyennyt saamaan aikaan kansainvälistä liiketoimintaa. Myös ympäristöohjelman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kartoittamiseksi olisi hyvä katsoa ohjelman yhteydessä toteutettujen hankkeiden kuten Cleantech

brändin tuloksia ja vaikutuksia. Ovatko ne myötävaikuttaneet ympäristöliiketoiminnan kasvuun ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen?

Intia-ohjelman luonteesta johtuen sen viimekätisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on ehkä muita tarkasteltuja ohjelmia haastavampi tehtävä. On hankalaa osoittaa toteen se, että ohjelma on nostanut osapuolten tiedon ja ymmärryksen tasoa. Konkreettinen tie tämän selvittämiseen voisi olla katsoa osaajavaihdon kehittymistä ja sen jatkoa. Onko Intia-ohjelma onnistunut vaikuttamaan osaajavaihdon vakiintumiseen? Mitä vaikutuksia osaajavaihdolla käytännössä on pidemmällä aikavälillä ollut? Onko osaajavaihdolla luotu uusia strategisia kumppanuuksia? Onko saatu aikaan merkittäviä uusia tutkimustuloksia, joilla olisi laajempaa yhteiskunnallista hyödynnettävyyttä ja vaikutuksia?

Sitran ohjelmatoiminnassa on tiettyjä jännitteitä, jotka muodostavat Sitran toiminnan punnereita ja samalla sen olemassaolon perustan. Arviointi osoittaa näiden seikkojen liittyvän seuraaviin asioihin: ajoitus, tekijyyden ja näkijyyden roolien painottuminen, yleisyyden ja erityisyyden välinen suhde sekä läpinäkyvyys.

Ajoitus sekä näkijyys ja tekijyys liittyvät toisiinsa. Pohtiessaan ohjelmiansa ja toimenpiteidensä ajoitusta Sitran tulisi jäsentää omaa rooliaan yhtäältä tuntemattoman haarukoijana, näkijänä, ja toisaalta toimeenpanijana. Mikäli Sitran roolin nähdään painottuvan ensiksi mainittuun, on tärkeää, että se on myös ohjelmissaan liikkeellä riittävän varhain. Jos katsotaan, että Sitra on ennen kaikkea aikaansaajien itujen ja aiheiden jatkotyöstäjä ja muutosten toimeenpanija, voidaan asioihin tarttua vasta sitten, kun nämä aiheet ja idut sekä yhteiskunnalliset muutostarpeet on tunnistettu. Sitran rooliin liittyy kysymys myös siitä, mikä rooli sille yhteisöissä ja verkostoissa annetaan. Kyse ei siis ole pelkästään siitä, minkälaisena Sitra itse oman roolinsa ja sen painotuksen näkee.

Sitran näkijän ja tekijän roolien kohdalla tulisi pohtia tarkemmin kysymyksiä, mitä tavoitellaan, missä Sitra on vahvimmillaan ja mikä on sen yhteiskunnallisen mission kannalta tarkoituksenmukaista. Arvioinnin aineiston perusteella Sitran roolin nähdään painottuvan nimenomaan näkijyyteen, ja osaltaan tähän liittyen siltä toivotaan riskinottoa myös ohjelmien ajoituksen suhteen. Kategorista vastausta Sitran roolipainotuksiin on kuitenkin mahdotonta antaa. Arviointi osoittaa, että monissa yhteiskunnallisesti perustavanlaatuisissa muutosprosesseissa Sitran on tärkeää olla mukana.

Yleisyyden ja erityisyyden välinen suhde, joka vaikuttaa myös ohjelmien kykyyn tuottaa hyötyjä ja vaikutuksia yhteiskuntaan, näkyy kaikissa arvioiduissa Sitran ohjelmissa. Myös vaikutusmekanismit ovat erilaiset sen suhteen, onko ohjelma lähtökohtaisesti geneerinen tai spesifimpi. Geneerisissä ohjelmissa medialla ja tiedotusvälineiden kautta tapahtuvalla tiedon ja ymmärryksen leviämällä on tärkeä rooli. Sen sijaan spesifeissä, fokusoiduissa ohjelmissa tarvitaan toisenlaista keinovalikoimaa.

Sitran ohjelmatoimintaa vaivaa tietty transparenssin puute. Tämä tulee selkeästi esiin arvioinnissamme. Sitralta toivotaan avoimempaa ja läpinäkyvämpää toimintatapaa ohjelmien suunnittelussa, valmistelussa ja toimeenpanossa. Nyt ohjelmien valinta- ja ohjelmiin mobilisoinnin kriteerit ovat varsin epäselviä. Sitran toiminnan katsotaan tapahtuvan liikaa ”verhojen takana”, mikä saattaa vaikuttaa myös Sitran yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Arvioinnissa korostuu vaade laajamittaiseen osallistamiseen ja läpinäkyvyyteen ohjelmien valmisteluvaiheessa. Arviointi osoittaa selvää painetta avartaa ohjelmatyöhön osallistettavien joukkoa sekä saada monipuolisemmin eri tahoja jo ohjelmien valmisteluvaiheeseen tiiviimmin mukaan. Tekijyys ja näkijyys edellyttävät laaja-alaista sitouttamista ja osallistamista. On myös

suositeltavaa, että Sitran verkkosivuilla olisi jatkossa avoimesti tietoa ohjelmien valmistelusta, ohjelmien aloitteiden käsittelystä, ohjelmien volyymistä ja ohjelmiin mobilisoinnin kriteereistä.

Toimenpidesuosituksemme Sitran ja sen ohjelmatoiminnan kehittämiseksi ovat seuraavat:

1. Toimenpidesuositus:

Läpinäkyvyyttä ohjelmien valmisteluun ja toteuttamiseen

Sitran tulee lisätä ohjelmavalmisteluun ja toteuttamiseen läpinäkyvyyttä. Tämä tarkoittaa, että Sitra tekee näkyviksi ohjelmateemojen valintakriteerit ja kriteerit, joiden nojalla henkilöt tai tahot mobilisoidaan ohjelmiin ulkopuolisina asiantuntijoina tai verkostokumppaneina. On suositeltavaa, että ohjelmien valmistelun prosessi ja kunkin ohjelman kriteerit kuvataan Sitran verkkosivuilla.

2. Toimenpidesuositus:

Sitran ohjelmista "yhteiskunnallisiin ohjelmiin" tai "kansallisiin ohjelmiin"

Sitran tulee pohtia, onko jatkossa enää mielekästä profiloida Sitran toteuttamia ohjelmia nimenomaan Sitran ohjelmiksi. Sitran ohjelmissaan tarkastelemat teemat ja kysymykset ovat sellaisia, jotka vaativat monia interventioita ja monen tahon yhteistyötä. Sitran oman imagon ja yhteiskunnallisen relevanssin näkökulmasta tarkoituksenmukaisempaa voisi olla puhua yleisistä yhteiskunnallisista ohjelmista tai kansallisista ohjelmista, joissa Sitralla on verkostoveturin tai fasilitaattorin rooli.

3. Toimenpidesuositus:

Ohjelmien asemoinnin ja Sitran toiminnan luonteen selkiyttäminen

Ohjelmien mutta myös laajemmin Sitran toiminnan suunnittelussa on huomioitava ja täsmennettävä niiden asemoituminen ja luonne. Tämän tulee sisältää ainakin seuraavat kriteerit: ohjelman/toiminnan a. yleisyys ja erityisyys, b. näkijyys ja tekijyys, c. verkostoyhteistyön tavoiteltu luonne ja taso (operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus, strateginen kumppanuus), d. tavoiteltujen muutosten luonne (inkrementaaliset, yksittäisiä toimintoja/organisaatioita koskevat muutokset versus isot, rakenteelliset uudistukset).

Sitran tulisi pyrkiä monipuolistamaan verkostojen kokoonpanoa. Innovaatiot syntyvät eri alojen ja erilaisista taustoista tulevien kohdatessa toisiaan ennakkoluulottomalla tavalla. Sitran ohjelmat ovat nykymuodossaan liian korostuneesti ns. establishmentin ja eliitin ohjelmia. Ohjelmiin, toimintoihin ja verkostoihin tulee mobilisoida rohkeasti myös henkilöitä, jotka tulevat näiden ulkopuolelta.

4. Toimenpidesuositus:

Luopuminen maakohtaisista ohjelmista

On syytä kriittisesti pohtia, ovatko maakohtaiset ohjelmat enää tarkoituksenmukaisia globaalissa maailmassa. Maakohtaisia teemoja voidaan kuitenkin tarkastella joidenkin ohjelmien sisällä.

5. Toimenpidesuositus:

Kansainvälisyys läpileikkaavaksi teemaksi

Kaikkiin Sitran ohjelmiin ja toimintoihin tulee rakentaa kansainvälisyys läpileikkaavaksi teemaksi. Kansainvälisyyden tulee näkyä ohjelman ja toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa myös osallistuvien henkilöiden ja toimintojen kansainvälisyytenä.

1 ARVIOINNIN KOHTEENA SITRAN VENÄJÄ-, YMPÄRISTÖ- JA INTIA-OHJELMAT

Tässä raportissa kuvaamme Sitran Venäjä-, Ympäristö- ja Intia-ohjelman arviointia koskevat tulokset sekä näihin perustuvat kehittämisehdotukset ja toimenpidesuosituksat. Raportin painopiste on ohjelmien tavoitteiden saavuttamisen, ohjelmien yhteiskunnallisen relevanssin ja vaikuttavuuden selvittämisessä. Näitä arvioitaessa peilinä väistämättä on Sitran yhteiskunnallinen missio ja visio – se mitä Sitra suomalaisessa yhteiskunnassa ja innovaatioympäristössä tavoittelee ja johon se pidemmällä tähtäimellä pyrkii.

Sitran ydintehtävät eivät olennaisesti ole muuttuneet vuosien tai vuosikymmentenkään kuluessa. Sitran tehtävänä edelleen on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Kyseiset päämäärät ovat ohjanneet Sitran toimintaa aina sen perustamisesta lähtien. Tulevaisuuden ennakkointi, ennakkoluulottomuus sekä luottamus teknologian ja innovaatioiden tuomaan hyvinvointiin ovat olleet aina keskeisiä asioita Sitran toiminnassa.

Ohjelmakaudella 2005–2007 kehityshaasteeksi asetettiin Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tehostaminen. Käytännössä tätä on pyritty toteuttamaan keskittämällä Sitran resurssit muutamille painopistealueille. Valituilla painopistealueilla toiminta on organisoitu ohjelmiksi, jotka ovat määräaikaista. Vaikuttavuuden ohella, tai ehkä paremminkin siihen liittyen, ohjelmien valinnassa on kiinnitetty huomiota niiden kilpailukykyyn, ennakoivuuteen, innovatiivisuuteen, poikkisektoraalisuuteen, oikea-aikaisuuteen, hyväksyttävyyteen ja hallittavuuteen.

Ohjelmien pyrkimyksenä on ollut katalysoida uudistumista ja muutosta tilanteissa, joihin liittyy rakenteiden ja toimintatapojen jäätyneisyyttä ja pysähtyneisyyttä, vakiintuneita, kyseenalaistamattomia intressejä sekä muutosvastarintaa. Näihin haasteisiin vastaamiseksi Sitran ohjelmissa on monipuolisia toimenpiteitä. Ohjelmissa tuotetaan uutta tietoa ja tietämystä tutkimusten ja selvitysten avulla, toteutetaan strategiaprosesseja, haetaan uudenlaisia toimintamalleja sekä edistetään liiketoiminnan käynnistämistä ja yritysten kansainvälistymistä.

Sitran ja sen ohjelmia sekä näiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta tarkasteltaessa on ymmärrettävä Sitran toimintatavan luonne. Toimintatapa on verkostomainen: Sitran ohjelmat ovat verkosto-ohjelmia ja Sitra on siten verkostojen yksi solmukohta. Ohjelmissaan se fasilitoi ja koordinoi osapuolten välistä yhteistyötä. Verkostomaista lähestymistapaa edellytetään myös siksi, että se ympäristö, jossa Sitra ja sen ohjelmat toimivat, on poikkisektoraalinen ja siinä vaikuttavilla osapuolilla on monia, keskenään ristiriitaisiakin päämääriä. Sitra ei yksin voi ratkaista kehityksen suuntaa, vaan päämäärien tavoittelun tulee tapahtua yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Verkostoissa toimimisen ja vaikuttamisen keinot ovat ratkaisevasti erilaisia kuin hierarkkisten organisaatioiden johtamisen keinot. Onkin selvää, että Sitran toiminnan onnistuneisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat pitkälti riippuvaisia siitä, miten Sitra omassa verkostoyhteistyössään ja verkostoveturina onnistuu.

Arvioinnissa tarkasteltavat kolme ohjelmaa, Venäjä-, Ympäristö- ja Intia-ohjelma, käynnistyivät 2000-luvun puolivälissä. Venäjä- ja Ympäristö-ohjelmaa toteutettiin vuosina 2004–2007. Intia-ohjelma käynnistyi vuonna 2005 ja se päättyi keväällä 2008. Ohjelmien toteuttamisesta vastasi ohjelmajohtaja yhdessä ohjelmaan nimettyjen asiantuntijoiden, ohjelma-assistentin ja Sitran

Senior Advisor-ryhmän kanssa. Ohjelmajohtajilla oli ohjelmista operatiivinen toteutusvastuu. Venäjä-ohjelman tavoitteena oli edistää, kehittää ja kansainvälistää suomalaista liike-elämää valitulla alueella. Ympäristöohjelmalla tähdättiin erityisesti alan kehittymisen, kansainvälistymisen ja yhdentymisen tukemiseen, ja Intia-ohjelmalla pyrittiin Intiasta jäsenyvän kuvan monipuolistamiseen sekä yhteistyön aikaansaamiseen Intian ja Suomen välillä. Ohjelmien tavoitteet ja toteutus on kuvattu raportissa yksityiskohtaisemmin kunkin ohjelman ja sen arvioinnin yhteydessä.

Raportin rakenne on seuraava. Osiossa kaksi kuvaamme arvioinnin tavoitteet ja sen jälkeen osiossa kolme arvioinnin toteutustavan aineistoinen ja menetelmiseen. Osiossa neljä havainnollistamme arvioinnin viitekehysten. Viitekehys rakentuu kahden näkökulman varaan. Ensimmäinen näkökulma koskee yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä sen teoreettista ja empiiristä jäsentämistä. Toinen näkökulma nojaa ymmärrykseemme verkostoista, verkostotoiminnan onnistumisen ehdoista ja verkostohallinnan keinoista.

Raportin osioissa viisi, kuusi ja seitsemän keskitymme ohjelmakohtaisiin arviointituloksiin. Tarkastelutapamme etenee toimeksiannon mukaisesti ohjelmien tavoitteiden toteutumisen arvioinnista niiden yhteiskunnallisten vaikutusten ja vaikutusmekanismien tunnistamiseen sekä yhteiskunnallisen relevanssin pohdintaan. Raportin osiossa kahdeksan tarkastelemme kokoavasti ja yli ohjelmien niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja relevanssin rakentumista sekä verkostotoiminnan onnistuneisuutta. Osiossa yhdeksän esitämme arviointituloksiimme nojautuen toimenpidesuosituksia ohjelmien ajoituksesta sekä kolmen keskeisen seikan - yleisyyden ja erityisyyden, läpinäkyvyyden ja läpinäkymättömyyden sekä Sitran näkijän ja tekijän roolien - näkökulmista.

2 ARVIOINNIN TAVOITTEET

Käsillä olevassa arvioinnissa painopiste on Sitran ja sen ohjelmatoiminnan tavoitteiden sekä yhteiskunnallisen relevanssin ja vaikuttavuuden selvittämisessä. Lisäksi tunnistamme arvioinnissa Sitran ohjelma- ja muun toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiin toimenpiteisiin. Täsmällisesti ottaen toimeksiannon mukaiset arviointikysymykset ovat seuraavat:

1. Miten ohjelmat ovat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet?
2. Miten ohjelmat ovat onnistuneet yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?
Mitkä mekanismit auttavat tai estävät yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä ohjelma-alueilla?
3. Miten relevantteja ja tarkoituksenmukaisia ohjelmat ovat olleet?
4. Miten ohjelmatoimintaa tulisi kehittää?

Tarkastelemme näitä kysymyksiä suhteessa arviointikriteereihin. Niitä vasten peilataan arvioinnissa tuotettuja havaintoja ja päätelmiä. Arviointikriteerit ja näitä koskevat yksityiskohtaisemmat kysymykset on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Arvioinnissa hyödynnetyt arviointikriteerit suhteessa arvioinnin kysymyksiin.

Arviointikriteeri	Arviointikysymykset
Ohjelmien yhteiskunnallinen relevanssi	Missä määrin ohjelmat ovat yhdessä kyenneet vaikuttamaan Suomen kilpailukyvyyn, uudistumisen ja yleisen hyvinvoinnin kannalta keskeisiin haasteisiin, ongelmiin ja mahdollisuuksiin?
Vaikutukset ja vaikuttavuus	Onko ohjelmissa ja niiden hankkeissa kyetty saamaan aikaan tavoiteltuja vaikutuksia? Kenelle ja mille tahoille vaikutuksia on tuotettu? Mihin vaikutukset ovat kohdistuneet? Onko vaikutuksissa ja vaikuttavuudessa merkittäviä eroja ohjelmien kesken? Mistä mahdolliset eroavuudet johtuvat? Onko hyödynnetty keinovalikoima ollut toimiva suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin? Onko havaittavissa, että ohjelmat ovat synnyttäneet positiivisia ulkoisvaikutuksia (spill-over)? Ovatko ohjelmat aiheuttaneet jotain merkittäviä negatiivisia ulkoisvaikutuksia? Mitkä mekanismit auttavat ja estävät yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?
Tehokkuus	Onko ohjelmissa saavutetut tulokset saatu aikaan tehokkaasti eli järkevin kustannuksin suhteessa saavutettuihin hyötyihin?
Kestävyys ja hyöty	Onko ohjelmissa saatu tunnistettua ja luotua kestäviä hyötyjä, jotka jäävät toimijoiden käyttöön myös ohjelmakauden päättyessä? Onko tunnistettuja ja luotuja toimintamalleja saatu kestäväällä tavalla levitettyä ja juurrutettua suomalaiseen yhteiskuntaan?
Joustavuus ja dynaamisuus	Kykenevätkö ohjelmat toimeenpanonsa aikana huomioimaan t&k&i-toiminnan sisällölliset ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset? Onko muutosalttius riittävällä tasolla ottaen huomioon Sitran toiminnan yleisen luonteen ja ohjelmien erityiset tavoitteet?
Läpinäkyvyys ja tasavertaisuus	Miten läpinäkyviä ohjelmat ja niiden toimeenpano ovat? Miten ohjelmista ja niiden toimeenpanosta aiheutuvat kustannukset ja hyödyt jakautuvat yhteiskunnassa, erilaisten yhteiskunnallisten ryhmien kesken? Ketkä ovat keskeisimpiä hyödynsajia?
Toimeenpanon kehittäminen	Miten Sitran ohjelmatoimintaa olisi syytä kehittää jatkossa huomioiden kaikki edellä kuvatut osa-alueet ja näkökulmat?

Toimeksiannossa on korostettu evaluoinnissa saatujen tulosten vahvaa välineellistä roolia Sitran ja sen ohjelmatoiminnan kehittämisessä. Tämä tarkoittaa yhtäältä sitä, että arvioinnissa saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään Sitran päätöksentekoprosesseissa. Toisaalta arvioinnin tulee palvella Sitran sisäistä oppimista sekä tuottaa aineksia Sitran viestintään. Olemme valinneet arvioinnin viitekehyksen ja menetelmät niin, että ne edistävät oppimisen, kehittämisen ja viestinnän päämääriä.

3 ARVIOINNIN TOTEUTUS

3.1 Arvioinnissa käytetyt aineistot ja niiden analysointitavat

Toteutimme arvioinnin niin, että kaikkien kolmen ohjelman evaluoinnit kulkivat rinnakkain. Arviointiasetelma oli siten pitkälti samankaltainen kaikille tarkastelluille ohjelmille. Ohjelmien arviointiaineistoina käytimme dokumenttiaineistoja, sähköisesti toteutettuja kyselyitä, teemahaastatteluita ja työpaja-aineistoja.

Sähköisten kyselyiden ja teemahaastatteluiden avulla kerättiin tietoa ohjelmien hankkeisiin osallistuneiden kohderyhmien näkemyksistä. Sähköisissä kyselyissä käsiteltyjä aihealueita olivat mm. ohjelmien tavoitteiden relevanssi ja eri ryhmien tarpeiden huomioiminen ohjelmissa ja niiden tavoitteissa, ohjelmien toteutus ja onnistuneisuus mukaan lukien näkemykset ohjelmien vaikuttavuudesta sekä Sitran ohjelmatoiminta ja sen kehittäminen ylipäätään. Koska arvioinnin kohteena olevat ohjelmat ja niissä mukana olleet toimijat poikkeavat toisistaan monessa suhteessa, toteutettiin arvioinnissa neljä erillistä mutta keskenään monilta kohdin vertailukelpoista kyselyä. Ympäristö- ja Intia-ohjelmiin osallistuneille lähetettiin omat kyselynsä, minkä lisäksi Venäjä-ohjelman kohdalla toteutettiin kaksi erillistä kyselyä siten, että strategia- ja forumtyöhön osallistuneet vastasivat omaan kyselyynsä räätälöityyn kyselyyn ja integraatio-osuuteen osallistuneet yritykset omaansa. Tiedot kyselyihin vastanneiden määrästä on koottu taulukkoon 2.

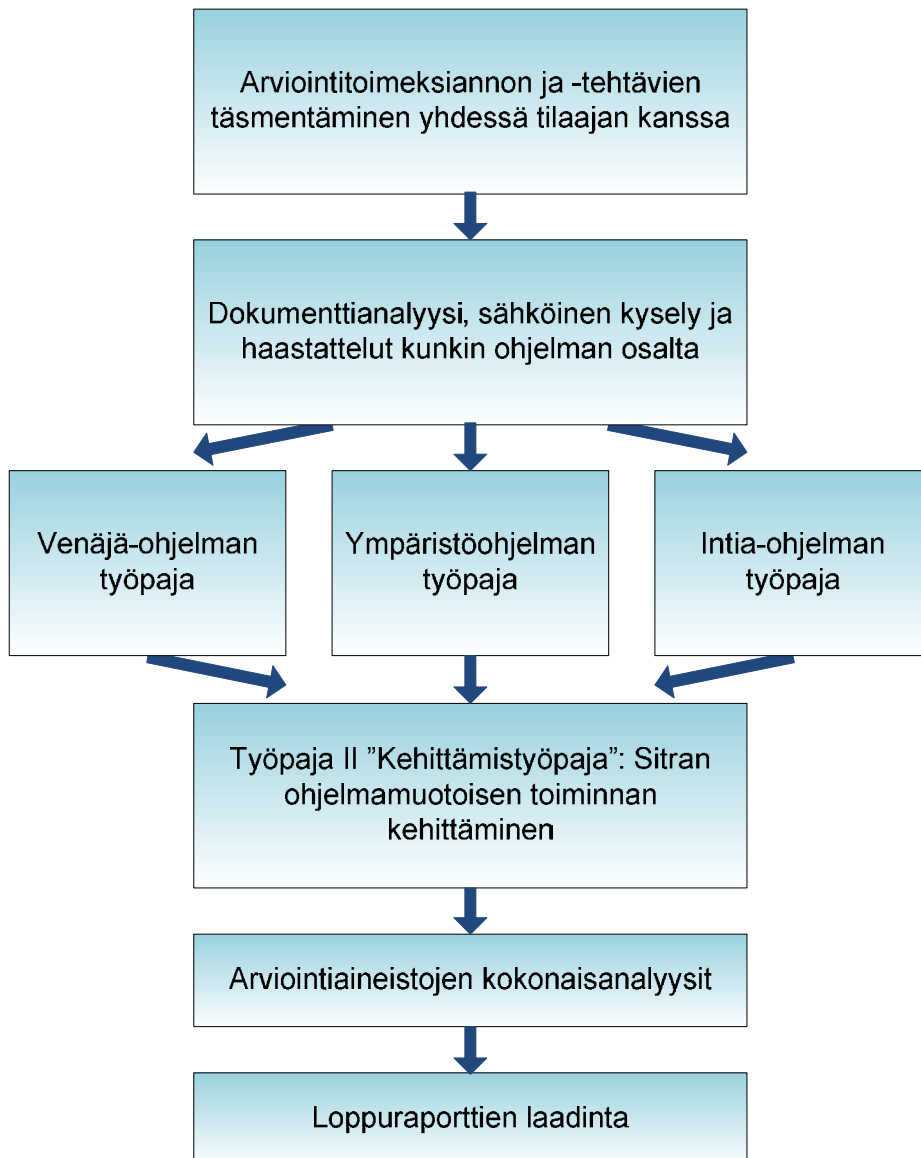
Taulukko 2. Kyselyiden kohdejoukot ja vastaajat.

Kysely	Kohdejoukon koko	Vastanneiden määrä
Intia-ohjelma	213	38 (18 % kohdejoukosta)
Ympäristö-ohjelma	109	43 (39 % kohdejoukosta)
Venäjä-ohjelma/strategia- ja foorum -osuudet	135	25 (19 % kohdejoukosta)
Venäjä-ohjelma/integraatio-osuus	182	20 (11 % kohdejoukosta)

Ohjelmissa mukana olleiden organisaatioiden edustajille sekä ohjelma-alueiden asiantuntijoille suunnattuja teemahaastatteluita tehtiin yhteensä 27 kappaletta, joista Intia-ohjelmaan liittyviä oli kahdeksan, Ympäristö-ohjelmaan liittyviä kymmenen sekä Venäjä-ohjelmaan liittyviä yhdeksän.

Arviointiaineistoja on analysoitu lähinnä laadullisin menetelmin. Sähköisesti toteutetuista survey-kyselyistä raportoidaan lisäksi keskeisimpiä määrällisiä tuloksia. Myös nämä ovat perusluonteeltaan laadullisia: tulokset kuvaavat vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä, eivät niinkään faktatietoja.

Olemme havainnollistaneet arviointiprosessin vaiheineen vielä seuraavalla kuviolla (kuvio 1):



Kuvio 1. Arviointiprosessin toteutus koko evaluointitehtävän osalta.

Olemme kuvanneet kunkin ohjelman arvioinnissa käytetyt aineistot ja aineistojen analysointitavat vielä taulukossa 3. Koska Intia-ohjelma on ollut muita ohjelmia suppeampi, on sen arvioinnin yhteydessä kerättävien aineistojenkin määrä pienempi muihin arvioitaviin ohjelmiin verrattuna.

Taulukko 3. Ympäristö- , Venäjä- ja Intia-ohjelmien arvioinnissa hyödynnetyt aineistot ja aineistojen analysointitavat.

Aineistot ja menetelmät	Ympäristö-ohjelma	Venäjä-ohjelma	Intia-ohjelma
Erilaiset dokumenttiaineistot ml. strategiat ja ohjelma-asiakirjat, arvioinnit, tilastoaineistot jne. Laadullinen sisällönanalyysi ja -erittely.	*	*	*
Työpaja I: "Stop-and-go" -työmenetelmää hyödyntävä työpaja jossa käytiin läpi ohjelmien toteutus, tavoitteiden saavuttaminen, vaikuttavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Laadullinen sisällönanalyysi ja -erittely.	*	*	*
Työpaja II "Kehittämistyöpaja": learning cafe-menetelmää hyödyntävä työpaja, jossa keskityttiin Sitran toiminnan ja ohjelmatoiminnan kehittämiseen. Laadullinen sisällönanalyysi ja -erittely.	*	*	*
Sähköiset kyselyt sidosryhmille ja osallistujille. Laadullinen ja määrällinen analyysi.	*	*	*
Teemahaastattelut sidosryhmien ja osallistujien kanssa. Laadullinen sisällönanalyysi ja -erittely.	*	*	*
Ohjelmien itsearviointi	*	*	

3.2. Arvioitsijaparit ja arvioitavat ohjelmat

Kunkin ohjelman arvioinnista vastasi arvioitsijapari. Valitsimme arvioitsijaparit niin, että toisen arvioitsijan asiantuntijuus painottuu yleiseen arviointiosaamiseen ja toisen ohjelman sisällöllisiin kysymyksiin. Arvioitsijapari teki tiivistä yhteistyötä arvioinnin kaikissa vaiheissa, aina tiedonkeruusta aineistojen analysointiin ja raportointiin saakka.

Ympäristö-ohjelmassa arvioitsijaparina oli projektijohtaja, ETT Katri Haila Net Effect Oy:stä ja professori Lassi Linnanen Lappeenrannan yliopistosta. Venäjä-ohjelmassa arvioitsijaparina oli kehitysjohtaja, VTM Maarit Vuorela Net Effect Oy:stä ja professori Riitta Kosonen Helsingin kauppakorkeakoulusta. Intia-ohjelmassa arvioitsijaparina oli kehitysjohtaja, YTM Risto Karinen Net Effect Oy:stä ja professori Prasada Reddy Lundin yliopistosta. Arvioinnin vetovastuullisena johtajana, asiantuntijana ja laadun varmistajana toimi johtaja, VTT Soile Kuitunen Net Effect Oy:stä. Lisäksi arvioinnin toteuttamisessa avustivat projektikoordinaattori Henna Kärjä ja projektipäällikkö Iipo Kauppinen Net Effect Oy:stä.

4 ARVIOINNIN VIITEKEHYS

Arvioinnin viitekehys rakentuu kahden näkökulman varaan. Näistä ensimmäinen koskee *yhteiskunnallista vaikuttavuutta*. Vaikuttavuuden arvioinnin viitekehyksessä erotamme toisistaan mallin teoreettiset ja sen käytännön soveltamiseen liittyvät näkökohdat.

Toinen arvioinnin näkökulma perustuu *verkostotoimintaan ja verkostojen hallintaan*. Tarkastelemme arvioinnissa, miten Sitra on onnistunut rakentamaan ohjelmiensa yhteydessä kumppanuuksia sekä löytämään toimivan roolin ja aseman monimuotoisissa verkostoissa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja verkostotoiminnan näkökulmia olemme soveltaneet arvioinnissa yksityiskohtaisempien arviointikysymysten selvittämisessä.

4.1 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiviitekehys

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiviitekehyksessä voidaan erottaa toisistaan mallin taustalla olevat teoreettiset ja käytännön soveltamiseen liittyvät näkökohdat. Olemme eritelleet kummankin ydinpiirteitä seuraavassa.

A) Mallin teoreettiset lähtökohdat

Vaikuttavuuden käsite. Vaikuttavuuden arviointi kiteytyy arvioinnissamme klassiseen kysymykseen siitä, ”Missä määrin Sitran kolmen ohjelman vaikutukset tukevat Sitran viimekätisten erityisten ja yleisten tavoitteiden saavuttamista”¹? Vaikuttavuuden arviointi on yksi tavoitesidonnaisen arvioinnin laji. Huomio kohdistetaan erityisesti siihen, missä määrin tarkasteltava toimenpide – olipa tämä ohjelma, hanke tai kokonainen politiikan lohko – on onnistunut saamaan aikaan vaikutuksia, jotka ovat kyseisen intervention tavoitteiden suuntaisia.

Arvioinnissa on kuitenkin tärkeää nähdä myös yli ja ohi tavoitteiden mukaisten vaikutusten. Yhteiskunnallisten interventioiden – jollaisia Sitran ohjelmatkin ovat – vaikutukset ja hyödyt harvoin syntyvät vain niiden tavoitteiden suuntaisesti. Usein interventiot saavat aikaan myös hyötyjä, joita on ollut vaikeaa ennakoida. Innovaatiotoiminnassa tämä korostuu. Siihen liittyy aina riskejä ja riskinottoa.

Hyötyjen ja vaikutusten kartoittaminen laaja-alaisesti on tärkeää myös siksi, että Sitran toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Siinä on monia, toisilleen vastakkaisiakin muutossuuntia sekä keskenään erilaisia intressejä. Taustalla vaikuttaa myös näitä perustavanlaatuisempi, koko innovaatiopolitiikkaa koskeva muutos. Tämä merkitsee sitä, että sektoripohjainen, teknologiavetoinen innovaatiopolitiikka (ja -toiminta) on avartumassa sektorirajat ylittäväksi, myös ei-teknologiset innovaatiot huomioivaksi horisontaaliseksi politiikaksi. Se edellyttää muutoksia teknologiaa ja innovaatioita edistävän politiikan tavoitteissa, keinoissa, toimeenpanossa ja koordinaatiossa².

Tutkimuslähtöisten teknologisten innovaatioiden rinnalla peräänkuulutetaan ei-teknologisia, myös ”arjen innovaatioita”: yhdessä tekemisen, oppimisen ja interaktion kautta syntyviä uudenlaisia tapoja ajatella, verkottua, johtaa, uudistaa yhteiskunnallisia rakenteita ja

1 Nagarajan & Vanheukelen (1997): Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide – EX Post and Intermediate Evaluation. XIX/02-Budgetary overview and evaluation, Directorate General.

2 Ks. esim. Kuitunen & Lähteenmäki-Smith (2006). Kohti horisontaalista toimintapolitiikkaa. Tapauksena teknologiaa koskeva päätöksenteko Suomessa. Hallinnon tutkimus 1. Lähteenmäki-Smith & Kuitunen (2008). Lähteenmäki-Smith, K. and Kuitunen, S. (2008): Efficiency Versus Legitimacy: The Governance of Technology, in Blühdorn, I. (ed) In Search of Legitimacy: Complexity, Efficiency and the Foundations of Democratic Politics. Routledge, Forth-coming in 2008.

instituutioita sekä saada aikaan laajoja systeemisiä kehittämiskokonaisuuksia. Nämä eivät synny ainoastaan tarjontalähtöisen innovaatiopolitiikan keinoin, vaan edellyttävät kysyntälähtöisen ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan vahvistamista sekä innovaatioprosessien avaamista³.

Kaikesta edellä kuvatusta seuraa se, että Sitran toiminnan yleiset ja yhteiskunnalliset tavoitteet on vaikeaa täsmällisesti rajata. Ennakoitujen tulosten, hyötyjen ja vaikutusten rinnalla on kyettävä tunnistamaan niitä hyötyjä ja vaikutuksia, joita ei ole välttämättä kyetty ennakoimaan ohjelmia käynnistettäessä. Keskeiseen asemaan tulevat mekanismit, joiden kautta vaikutuksia syntyy – tai jää syntymättä. Vaikutuksia estävistä ja edistävästä mekanismeista tiedetään t&k&i-toiminnan osalta edelleenkin riittämättömästi. Tämä asettaa vaikuttavuuden arvioinnille sen yhden keskeisen haasteen⁴. Käsillä olevassa arvioinnissa olemme lähteneet siitä, että vaikutusmekanismit liittyvät läheisesti Sitran ohjelmatoiminnan toimeenpanoon. Mielestämme toimeenpanon näkökulman tulee olla keskeinen osa Sitran ja sen ohjelmatoiminnan vaikuttavuuden arviointia⁵. Palaamme tähän vielä yksityiskohtaisemmin kohdassa 4.2.

Ennakoiva vaikuttavuuden arviointi. T&k&i-toiminnan vaikutukset ja aikaansaannokset näkyvät yleensä vasta pitkällä aikavälillä. Tästä syystä vaikuttavuuden arvioinnissakin on syytä korostaa ennakoivaa vaikuttavuuden arviointia. Tämä suuntaa huomiota mm. siihen, millä edellytyksillä ja missä olosuhteissa vaikutuksia on mahdollista saada aikaan. Kyse on osaltaan jo edellä mainittujen vaikutusmekanismien tunnistamisesta ja erittelystä.

Vaikuttavuuden arvioinnin laaja-alaisuus. On selvää, että vaikuttavuuden arvioinnin tulee olla mahdollisimman laaja-alaista. Vaikutusten ja vaikutusmekanismien tunnistamisen lisäksi on huomioitava myös interventio, tässä tapauksessa siis Sitran ohjelmien, toimeenpanoon liittyvät kysymykset sekä hallinnointiin ja tehokkuuteen liittyvät näkökohdat. Yhä enemmän korostetaan myös muiden kuin perinteisimpien evaluointikriteerien huomioimisen tärkeyttä. Nämä kriteerit liittyvät mm. joustavuuteen, läpinäkyvyyteen sekä hyötyjen ja kustannusten jakautumiseen (tasavertaisuus). Olemme kuvanneet arvioinnissa hyödyntämämme kriteerit edellä taulukossa 1.

3 Innovaatiopolitiikan muutoksesta tuoreen esimerkin tarjoaa kansallisen innovaatiostrategian valmistelu. Laaja-alaisesta jopa horisontaalisesta innovaatiopolitiikasta on keskusteltu EU:n piirissä ja kansainvälisesti jo varsin pitkään. Yksi esimerkki tästä on EU:n näkökanta siihen, että ”innovaatiot ovat aivan liian tärkeä asia jätettäväksi ainoastaan teknologiapolitiikan harteille”. Innovaatiot tulee saada keskiöön kaikilla politiikkasektoreilla. Kansallisen innovaatiostrategian laadinnassa ydinteeseinä ovat erityisesti: innovaatioiden monimuotoisuus (myös ei-teknologisten innovaatioiden huomioiminen), STI- ja DUI-mallien integroimisen tärkeys, kysyntä- ja tarveohjautuvuus ja kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan voimistaminen sekä avoimien innovaatioympäristöjen aikaansaaminen. STI- ja DUI-malleista sekä näiden integroinnista yritysten näkökulmasta ks. esim. Jensen ym. (2007).

4 Cozzens (2007): Asiantuntijaesitelmä konferenssissa ”Science Impact”, Wien, toukokuu 2007.

5 Ks. Vaikuttavuuden arvioinnin ja toimeenpanon arvioinnin yhdistämisestä esim. Van der Knaap (2007); Vedung (2003): Public Policy and Program Evaluation. TA Transaction

B) Vaikuttavuusarviointimallin käytännön soveltaminen

Vaikuttavuusarviointimalli ei luonnollisesti saa jäädä teoreettiseksi. Sen tulee palvella Sitran ohjelmien vaikuttavuuden arviointia mahdollisimman konkreettisesti. Mallissamme voidaan erottaa seuraavat osakokonaisuudet:

1. vaikutukset
2. vaikutusmekanismit
3. vaikutustasot.

Vaikutukset. Sitran ohjelmien vaikutusten erittelyssä on tärkeää erottaa toisistaan ohjelmien tavoitteiden mukaiset vaikutukset, joita voidaan kutsua aiotuiksi, niistä vaikutuksista, jotka eivät ole suoraan ja selkeästi ohjelman tavoitteiden mukaisia. Lisäksi on huomattava, että vaikutukset syntyvät pitkän ketjun tuloksena, jonka alkupisteenä ovat resurssit ja joita edeltävät konkreettisempien tuotosten ja tulosten aikaansaamisen vaiheet⁶. Sitran ohjelmien vaikutusketjua voidaan eritellä vaikkapa seuraavien esimerkkien valossa:

- **Tulos:** ohjelmissa syntyvät konkreettiset lopputulokset, esimerkiksi tutkimusten ja selvitysten tulokset.
- **Tuotos:** konkreettinen tuote, joka rakentuu esimerkiksi tutkimustuloksen pohjalle. Tällainen voi olla vaikkapa kirjallinen raportti tai kansainvälinen tieteellinen julkaisu, joka kuvaa hankkeen lopputuloksia. Tuote voi olla myös teknologinen tai systeeminen innovaatio, käyttöön otettu uusi teknologinen tuote, palvelu, toimintamalli tai -tapa.
- **Vaikutus:** epäsuorat tuotteet, tapahtumat, olosuhteet ja/tai muutokset, jotka ovat seurausta suorista lopputuloksista, esimerkiksi innovaatiopoliittisessa päätöksenteossa. Esimerkiksi politiikan uudelleensuuntaamista koskevat päätökset, resurssiallokaation muutokset jne.
- **Vaikuttavuus:** laajoja ja yleisiä yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia, jotka kuvaavat sitä, missä määrin Sitran ohjelmien vaikutukset ovat edistäneet Sitran viimekätisten tavoitteiden saavuttamista. Muutokset ja vaikutukset voivat olla esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia, institutionaalisia ja lainsäädännöllisiä.

Vaikutusmekanismit ja -tasot. Vaikutusten syntymistä estävät ja avustavat (ehdollistavat) mekanismit voivat liittyä monelle eri tasolle. Näitä tasoja ovat ainakin seuraavat: ohjelma, kehittäjäorganisaatiot, kehittäjäverkostot, yritykset ja yritysklusterit sekä mahdolliset muut sidosryhmät, innovaatioympäristöt sekä koko yhteiskunta. Yhteiskunnassa vaikutukset voivat ilmetä esimerkiksi sosiaalisina, taloudellisina, poliittisina, institutionaalisina ja lainsäädännöllisinä vaikutuksina ja muutoksina.

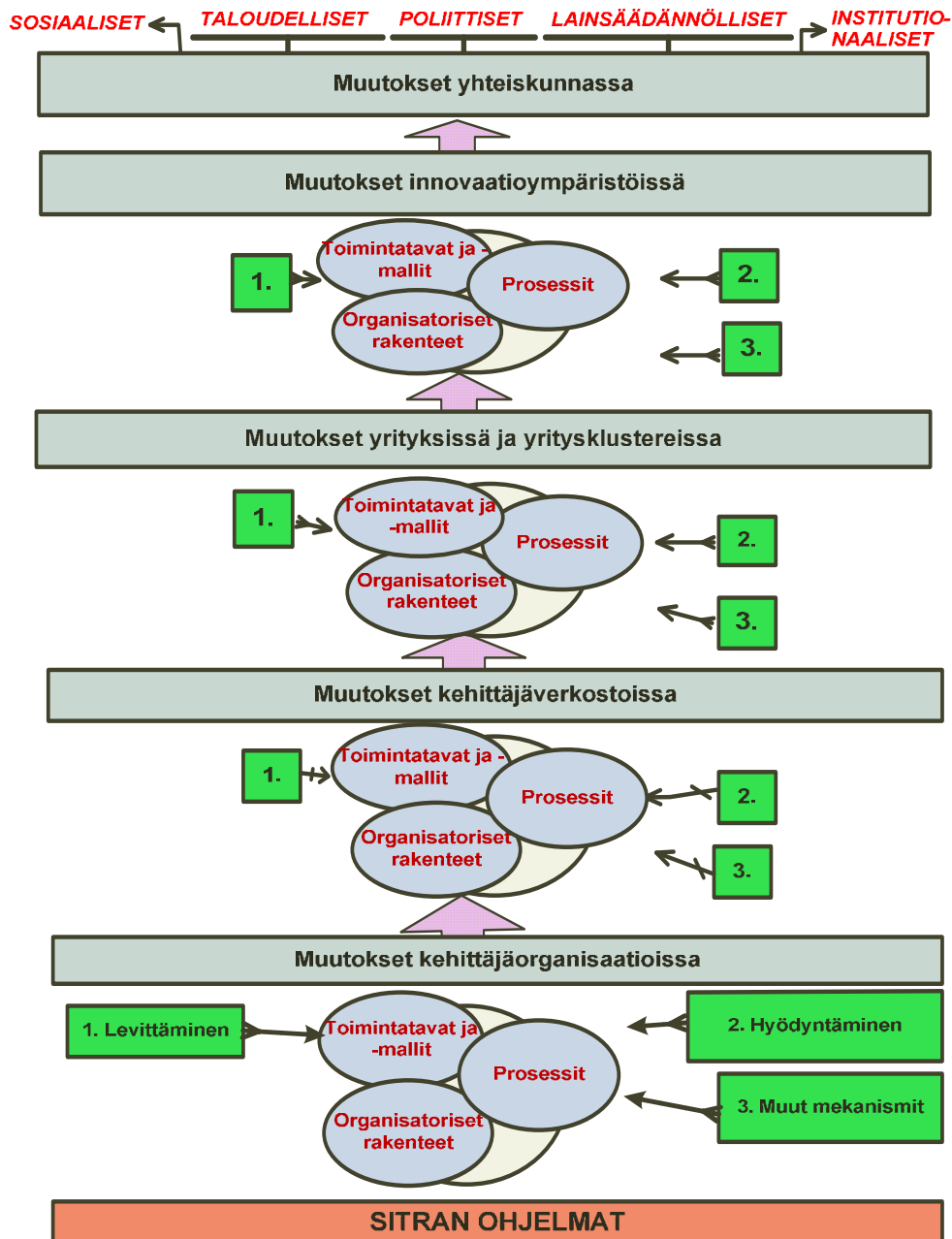
Vaikutuksia aikaansaavien ja ehdollistavien mekanismien tunnistaminen on yksi nyt tarkasteltavan arvioinnin tehtävistä. Yksi keskeinen ehdollistava mekanismi liittyy kehitettyjen ratkaisujen, uusien toimintamallien ja -tapojen sekä ajattelutapojen laajempaan hyödyntämiseen ja levittämiseen. Ilman laajamittaisempaa levittämistä uhkana on, että ohjelmissa tai niiden katalysoimana

⁶ Ks. Kuitunen & Hyytinen (2004): Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi – käytäntöjä, mahdollisuuksia ja haasteita. VTT Tiedotteita. Kuitunen & Haila (2007): The Impact Cycle Model As an Analytical Tool for Assessing the Societal Relevance and Benefits of Research. Expert presentation given at International Conference "Rethinking the Impact of Basic research on Society and the Economy". 10-11- May 2007, Vienna. Kuitunen (2007): Impact Chain Model As an Analytical Tool for R&D Evaluation in Lähteenmäki-Smith (ed): Learning Through Evaluation: Nordic Experience (forthcoming in Nordregio Series 2007).

kehitetyt ratkaisut, toimintamallit jne. jäävät pelkästään kehittäjäorganisaation ja -verkoston hyödyntäviksi. Tällöin yhteiskunnallinen vaikuttavuuskaan ei voi olla kovin suuri.

Levittämiseen liittyviä mekanismeja on aiemmin toteutetussa väliarvioinnissa tuotu esiin muun muassa ympäristöohjelman osalta. Tällainen välittävä mekanismi on esimerkiksi koulutus. Koulutus edesauttaa uuden tiedon hyödyntämistä ja käyttöönottoa. Edelleen väliarvioinnissa painotettiin irtautumisen hallintaa, joka sekin voidaan mieltää yhdeksi vaikutuksia ehdollistavaksi mekanismiksi⁷. Näitä mekanismeja tässä raportissa tunnustetaan ja täsmennetään edelleen.

Olemme havainnollistaneet vaikuttavuusarviointimallimme seuraavan kuvion muodossa:



Kuvio 2. Vaikuttavuuden arviointimalli Sitran kolmen ohjelman arvioimiseksi.

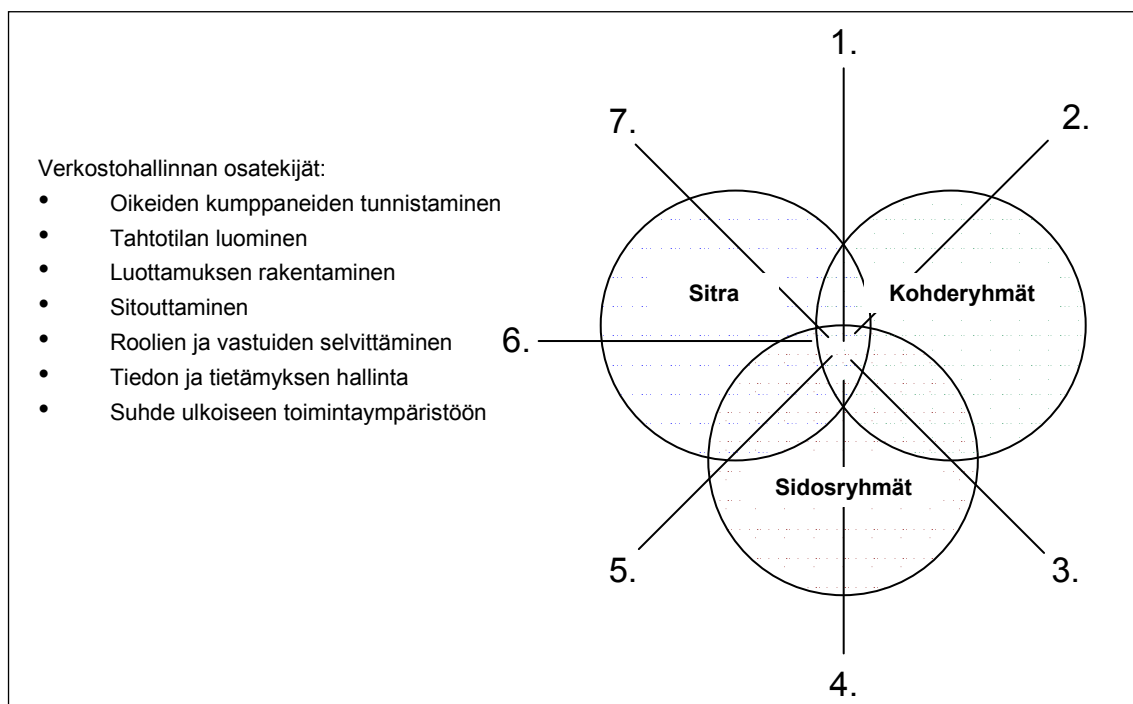
⁷ Lemola, Halme & Kanninen (2006): Sitran ohjelmien väliarviointi. Advansis Oy.

4.2. Verkostotoiminta ja -hallinta

Sitran ohjelmia ja niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei voida tarkastella erillään siitä verkostosta, jossa Sitra toimii. Sitra on myös itse verkoston solmukohta: osapuolia yhteen saattava ja verkostoyhteistyötä koordinoiva organisaatio. Yhtenä osapuolia yhteen saattavana toimintamuotona ovat sen ohjelmat.

Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta keskeiset haasteet liittyvät siihen, minkälaisen aseman Sitra verkostoissa saa, miten uskottavaksi toimijaksi se näissä koetaan sekä miten hyvin se kykenee eri verkosto-osapuolten yhteistyötä fasilitoimaan. Verkostoyhteistyön keinot ovat hyvin erilaiset kuin hierarkkisten organisaatioiden johtamiskeinot. Verkostoissa olennaista on rakentaa yhteyksiä, hallita rajapintoja, tarjota kannustimia sekä vaikuttaa tiedon ja tietämyksen avulla verkosto-osapuoliin, heidän ajatteluunsa, vuorovaikutukseensa ja toimintamalleihinsa⁸. Varsinaisten ”porkkanoiden” ja ”keppien” käyttämisen sijaan kyse on taivuttelusta ja sen eri muotojen käyttämisestä verkosto-osapuolten ajatteluun ja toimintaan vaikuttamisessa⁹.

Jotta verkosto voisi toimia ja jotta se saisi tuloksia aikaan, on olennaista tunnistaa keskeisimmät kumppanit, luoda yhteinen tahtotila, sitouttaa ja saada aikaan luottamus verkosto-osapuolten kesken, selkiyttää roolit ja vastuut sekä hallita tietoa ja tietämystä. Verkoston tulee myös käydä jatkuvaa vuoropuhelua toimintaympäristönsä ja sen keskeisten tahojen kanssa. Toimivat suhteet verkoston ulkopuolelle ovat tärkeitä innovaatiotoiminnassa. Nämä seitsemän verkostotoiminnan onnistuneisuuden osatekijää on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 3)¹⁰.



Kuvio 3. Verkostohallinnan jäsenitys Sitran kolmen ohjelman arvioimiseksi.

8 Kehikon muodostamisessa on hyödynnetty muun muassa Kickert ym. (1999): *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, Sage, London ja Jansen (ed.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations*. Springer, Dordrecht. Olemme hyödyntäneet tätä kehystä useissa konsultointiprojekteissamme, mm. osaamiskeskusohjelman strateginen asemointi ja vaikuttavuusarviointimallin kehittäminen –hankkeessa sekä Sitran HyväHoito-koordinaatiossa.

9 Ks. keinoista esim. Vedung ym.: *Carrots, sticks and cermons* (2004).

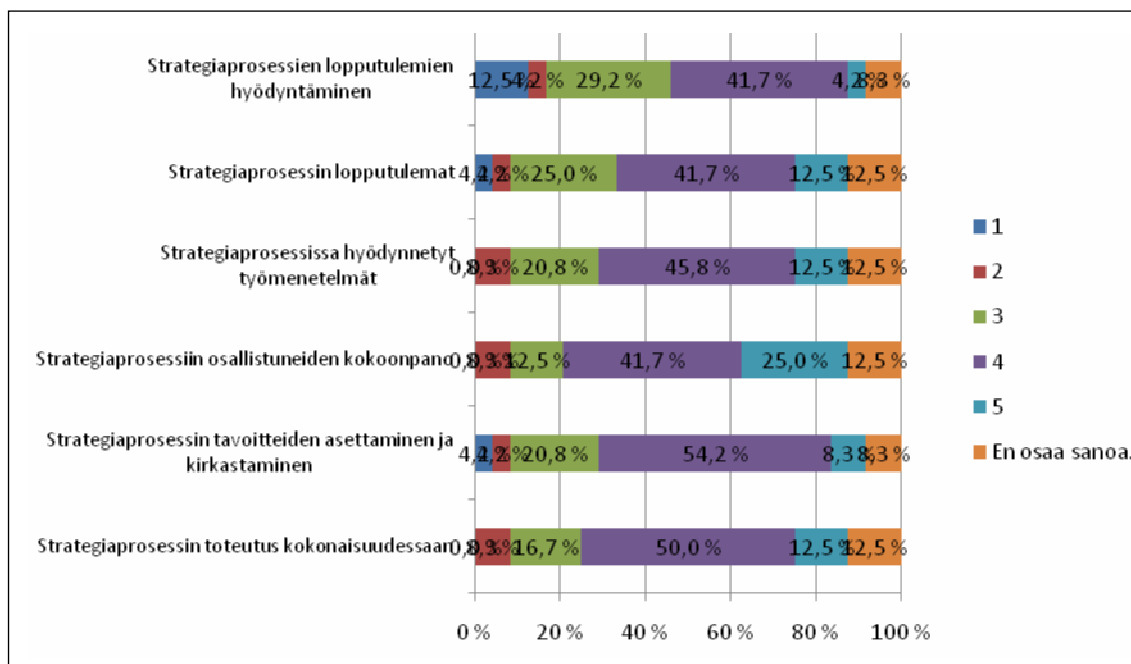
10 Osatekijöiden tunnistamisessa ja erittelyssä on hyödynnetty mm. Kickert ym. (1999); Bentz (2006): *Governance in Connected Arenas – Political Science Analysis of Coordination and Control in Complex Rule Systems*. Kirjassa Jansen (toim.): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dodrecht, Springer.

5 VENÄJÄ-OHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET

5.1 Venäjä-ohjelman tavoitteet

Sitran Venäjä-ohjelmalla tähdättiin laaja-alaisesti suomalaisyritysten liiketoiminnan kasvuun ja monipuolistumiseen, kattavan verkoston aikaansaamiseen sekä Suomen ja Venäjän välisten taloussuhteiden kehittämiseen. Lisäksi ohjelmalla pyrittiin lisäämään yleistä Venäjä-tietoutta Suomessa ja vahvistamaan yrittäjien realistista suhtautumista Venäjän markkinoihin. Ohjelman hankkeet kohdistuivat erityisesti korkeaan teknologiaan ja innovaatioihin, rakentamiseen ja metsäteollisuuteen sekä logistiikkaan. Rahoitusta ohjelmalla oli kolmelle toimintavuodelleen 3,5 miljoonaa euroa. Ohjelmaa toteutettiin vuosina 2004–2007.

Venäjä-ohjelmakokonaisuus koostui kolmesta osahjelmasta, jotka olivat strategia, integraatio ja forum. Strategiaosahjelman tavoitteena oli luoda Kaupasta kumppanuuteen -talousstrategia aikavälille 2010–2015. Strategiassa linjattiin tavoitteet, tunnistettiin toimenpiteet sekä vastuulliset tahot ja toimijat ohjelman taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaryhmä koostui suomalaisista Venäjä-asiantuntijoista, joiden oletettiin myös vievän strategiaa käytäntöön omassa työssään. Strategiaprosessi toteutettiin huhti-kesäkuussa 2005 ja sen tuloksena syntyi Kaupasta kumppanuuteen -strategia, mikä sisältää toimenpide-ehdotukset vastuutahoineen strategisten päämäärien toteuttamiseksi.



Kuvio 4. Strategia- ja Forum-ohjelmien toimijoiden näkemys strategiaprosessin onnistuneisuudesta asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan onnistunut ja 5=erittäin hyvin onnistunut, %, N=24. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Strategia- ja Forum-osaohjelmiin osallistuneille)

Integraatio-osaohjelman tavoitteena oli verkottaa suomalaisia pk-yrityksiä Suomessa ja Venäjällä sekä edistää maiden liike-elämän lähentymistä. Ohjelmalla pyrittiin myös saamaan aikaan uutta alihankintateollisuutta Venäjällä. Ohjelman alussa yritykset jaettiin neljään pääryhmään, joita olivat etabloitujat, teollisuuskylähanke, alihankintaa Venäjältä hakevat yritykset ja

rakennusklusteri. Kullekin ryhmälle laadittiin oma toimintasuunnitelma, jossa määriteltiin myös vastuulliset konsultit.

Forum tavoitteena oli tunnistaa uusia yhteistyömahdollisuuksia Suomen ja Venäjän välillä sekä keskustella avoimesti kaupan esteistä ja epäkohdista. Forum määriteltiin jo lähtökohtaisesti toimintamalliltaan joustavaksi, ja jo alkujaan todettiin, että järjestettävien tapaamisten osallistujien kokoonpano on riippuvainen kulloisestakin aiheesta ja ajankohdasta. Forumissa järjestettiin 6 kpl noin 30 hengen kutsuvierastilaisuuksia eri aihealueilta. Tilaisuuksia järjestettiin kuusi vuosina 2006–2007.

Integraatio- ja Forum-osaohjelmissa yrittäjille järjestettiin koulutusta ja Venäjän liiketoimintamahdollisuuksia syventäviä tutustumismatkoja, sidosryhmätyöskentelyä, seminaareja ja yleistä tiedottamista. Koulutuksen painopisteenä oli liiketoiminta, verosuunnittelu, lisensointi ja yleinen toimintakulttuuri Venäjällä. Tarkoituksena oli, että koulutukseen osallistumisen jälkeen yritykset ovat valmiit toimimaan itsenäisesti Venäjällä. Tätä tarkoitusta edesauttoivat myös Venäjälle järjestetyt yritysmatkat, joilla esiteltiin liiketoimintamahdollisuuksia ja kontakteja Venäjällä. Yrityksille järjestetty toiminta oli osallistujille ilmaista. Forum-tilaisuudet järjestettiin kutsuvierastilaisuuksina, jossa osallistujia oli myös Strategia-ohjelmasta. Integraatio-ohjelman puitteissa järjestetyt matkoilla osallistujat maksoivat omat matkakustannuksensa tulkkauksen ja ohjelman kuullessa matkaan. Annettu koulutus ja kontaktit olivat osallistujille ilmaisia.

5.2 Miten Venäjä-ohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?

Arviointi osoittaa, että Venäjä-ohjelma on saavuttanut hyvin sille asetetut tavoitteet. Kyselyjen perusteella noin puolet ohjelmissa mukana olleista (48%) koki ohjelmakokonaisuuden päässeensä sille asetettuihin tavoitteisiin vähintään melko hyvin. Integraatio-ohjelma arvioitiin tässä suhteessa onnistuneen osa-ohjelmista parhaiten. Noin 70% vastaajista oli sitä mieltä, että Integraatio-ohjelma oli päässyt tavoitteisiinsa melko hyvin tai hyvin.

Strategia-ohjelman katsottiin huomioineen yritys- ja liike-elämän tarpeet hyvin (72% vastaajista oli tätä mieltä). Yhteiskunnallisia tarpeiden huomioiminen ei sen sijaan onnistunut yhtä hyvin. Hieman alle joka toinen vastaaja katsoi yhteiskunnallisten tarpeiden olleen hyvin huomioituja ohjelmassa. Tätä saattaa ainakin osittain selittää se, että yritykset katsoivat asiaa lähinnä heille koituvien hyötyjen näkökulmasta eikä yhteiskunnallisia tarpeita ylipäättäen pidetty yhtä relevantteina.

Venäjä-ohjelma mobilisoi 120 yritystä, joiden kiinnostus Venäjää kohtaan kasvoi mm. liiketoiminta-, verosuunnittelu-, lisensointi- ja yleiseen toimintakulttuuriin liittyneen koulutuksen myötä. Periaatteessa mukana olleet yritykset ovat ohjelmaan osallistumisen jälkeen valmiita toimimaan itsenäisesti Venäjällä, käytännön integroitumisesta ei ole seurantatietoja. Ohjelman ajoitusta pidettiin oikeana yritysosallistujille: Venäjälle oli helppo lähteä, koska etujoukkoihin kuuluvat toimijat olivat jo etabloituneet sinne. Ohjelmakauden jälkeen Venäjä-aallon uskottiin kantavan yrityksiä vielä useamman vuoden ajan Venäjän markkinoille pääsyn ja siellä toimimisen edistämässä.

Arvioinnin tulokset osoittavat ohjelman onnistuneen myös verkostoitumistavoitteissaan varsin hyvin. Yritysosallistujat olivat tyytyväisiä ohjelman yhteydessä aikaansaatuun verkostoihin. Yritysten näkökulmasta ohjelman keskeisimmät onnistumiset ja aikaansaannokset liittyivät asenteiden muutokseen, kulttuuritietoisuuden lisääntymiseen sekä venäläisten kontaktien saamiseen. Alihankintateollisuuden osalta Integraatio-osaohjelman kärkihankkeena oli Pietarin

alueelle perustettu teollisuuskylä, jossa toimii noin 10 yritystä. Seuraavassa muutamia Integraatio-ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden kommentteja liittyen ohjelman merkittävimpiin hyötyihin. Nämä kommentit on poimittu arvioinnin yhteydessä toteutetusta kyselystä:

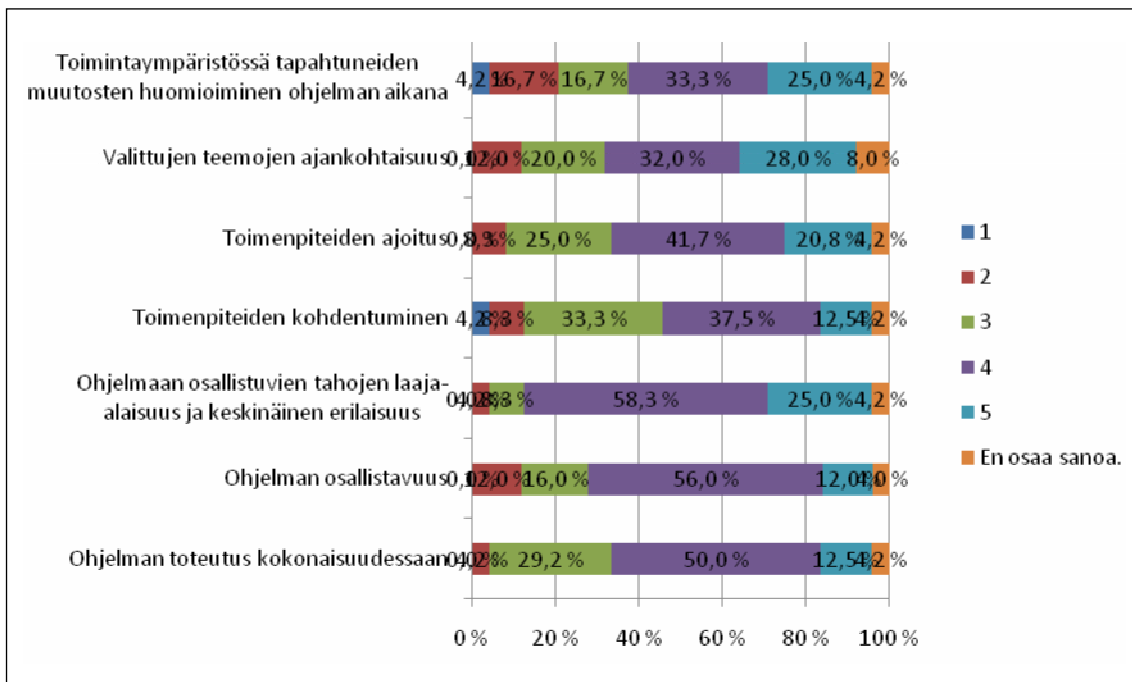
- Ohjelmaan valittujen pk-yritysten asennemuutos
- Toisten yritysten tapaaminen ja asiantuntijakontaktien saaminen
- Venäjän tuntemuksen lisääntyminen
- Verkottuminen
- Venäläiset kontaktit, kulttuuritietouden lisääntyminen
- Tärkeää perustietoa yritysten mahdollisuuksista Venäjällä
- Tehosti omaa aktiviteettiä ja itseluottamusta

Sitran strategisten painopisteiden katsottiin näkyneen Venäjä-ohjelmassa kohtuullisen hyvin. Hieman alle joka toinen kyselyihin vastanneista oli sitä mieltä, että Sitran strategiset painopisteet näkyivät ohjelmassa melko hyvin tai erinomaisesti. Tätä kohtuullisen alhaiseksi jäänyttä osuutta voi selittää osaltaan se, ettei Sitran toimintaa ja toiminnan strategisia painotuksia välttämättä tunneta riittävästi. Toisaalta ainakin Strategia- ja Forum-ohjelmien vastaajat tunsivat hyvin Sitran toiminnan (88% vastaajista ilmoitti tuntevansa toiminnan melko tai erinomaisen hyvin).

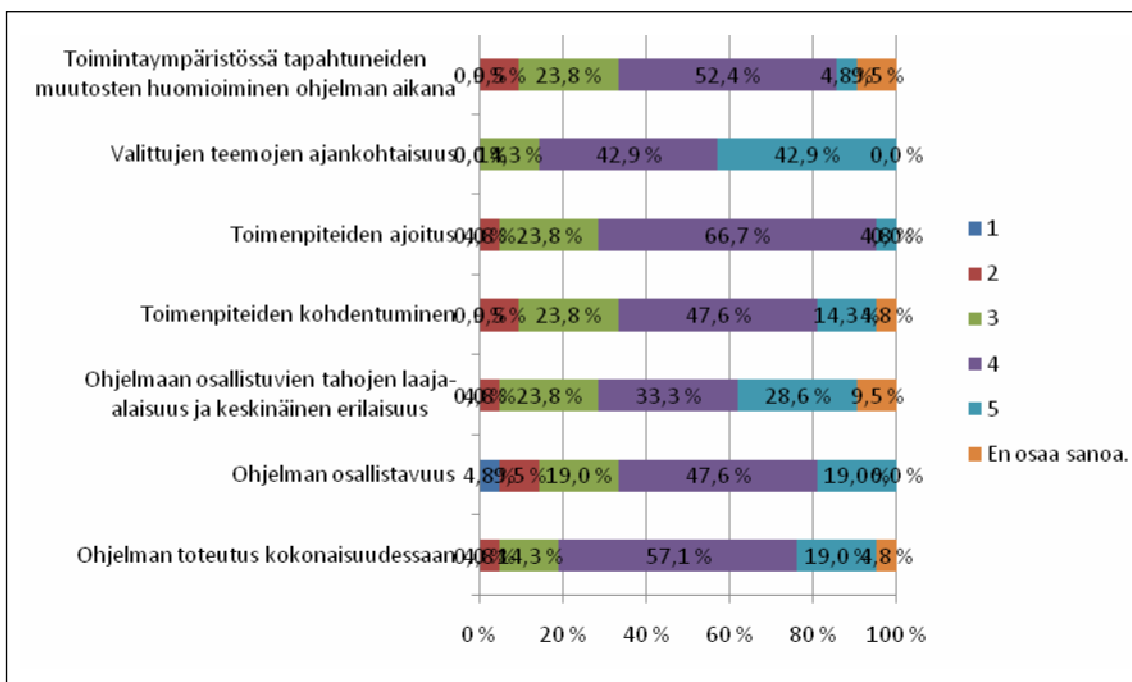
5.3 Konkreettiset lopputulemat

Konkreettisia aikaansaannoksia Venäjä-ohjelmassa olivat muun muassa talousstrategia ja rakennusalaalla laadittu oma Venäjä-strategia. Ohjelman puitteissa räätälöitiin myös Sitran sisäistä yhteistyötä ympäristöohjelman kanssa laatimalla ympäristöklustereita jätehuollon ja itsenäisen energiatuotannon aloille. Venäjä-ohjelmassa tunnistettiin myös Suomea ja Venäjää koskettava, metsäteollisuuden kilpailukykyongelma.

Arviointiaineistosta nousi kuitenkin esiin kriittinen suhtautuminen Venäjä-ohjelman konkreettisiin aikaansaannoksiin. Osa ohjelmassa mukana olleista tahoista koki, että toimintatavat ja –mallit eivät muuttuneet riittävästi ohjelman aikana tai sen vaikutuksena. Odotuksena oli ilmeisesti, että ohjelmalla aikaansaadaan aitoja muutoksia yrittäjien toimintamalleissa, jotka tuottavat välitöntä tulosta. Toisaalta Sitran Venäjä-ohjelman yhteydessä toteutetut tapaamiset ja foorumit antoivat mahdollisuuden hyvien käytäntöjen näkyväksi tekemiseen ja siirtämiseen osapuolten kesken ohjelman aikana koottujen verkostojen kautta. Yhtenä yksityiskohtana ohjelman aikaansaamasta näkyvyydestä oli se, että Sitran toimintakäytäntöjä mallinnettiin ohjelman aikana Venäjällä vastaavan viraston perustamisessa. Alla oleva kuvio havainnollistaa tulokset Strategia- ja Forum-ohjelmiin osallistuneiden tyytyväisyydestä ko. ohjelmiin.



Kuvio 5. Strategia- ja Forum-ohjelmien toimijoiden näkemys ohjelman onnistuneisuudesta asteikolla 1–5, jossa 1=erittäin huonosti onnistunut ja 5=erittäin hyvin onnistunut, %, N=25. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Strategia- ja Forum-osaohjelmiin osallistuneille)



Kuvio 6. Integraatio-ohjelman toimijoiden näkemys ohjelman onnistuneisuudesta asteikolla 1–5, jossa 1=erittäin huonosti onnistunut ja 5=erittäin hyvin onnistunut, %, N=21. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Integraatio-osaohjelmaan osallistuneille)

Siihen, miksi toimintatavat ja -mallit muuttuivat vain vähän ohjelmien seurauksena, vaikutti todennäköisesti osaltaan se, ettei tärkeimpiä ministeriöitä (silloinen KTM ja UM) saatu sitoutettua ohjelmaan lainkaan. Myöskään suurimpien yritysten tilanne Venäjällä ei muuttunut ohjelman myötä. Arvioinnissa esiin nousi näkemys, että Sitra ei ollut esivalmistellut Venäjä-ohjelmaa

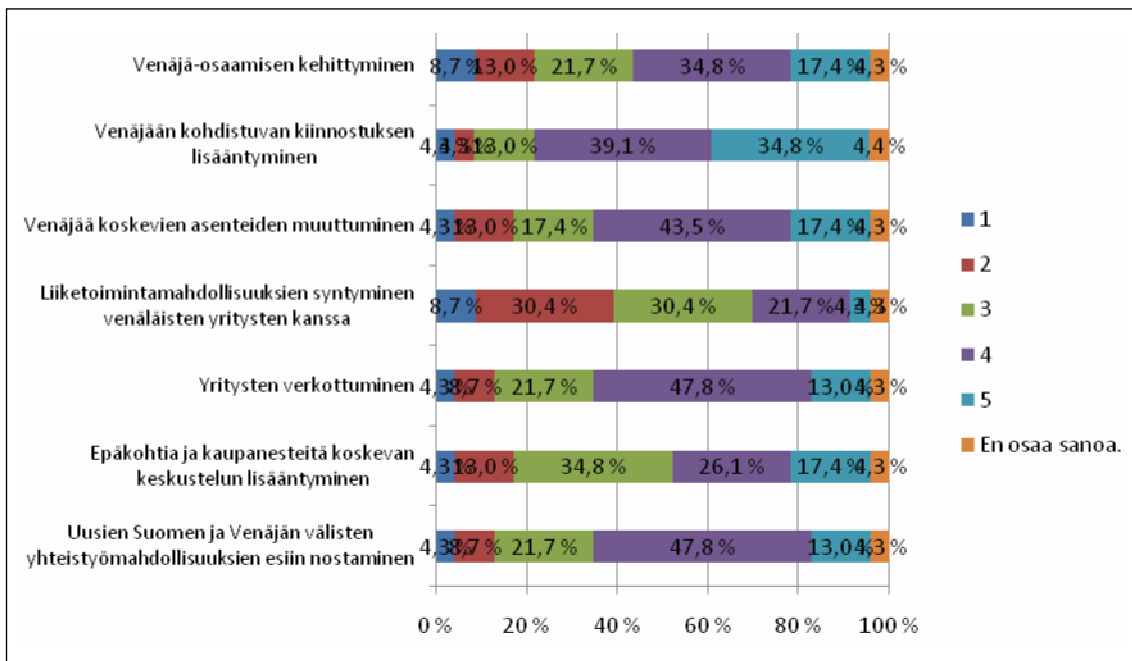
riittävästi ja ohjelmakauden alussa jouduttiin käyttämään runsaasti aikaa pelkästään kohteeseen tutustumiseen. Myös verkostojen luominen aloitettiin ohjelman jo käynnistyttyä; mitään ennakkotietoa asiasta ei eri tahoille etukäteen lähetetty.

Ohjelman osallistavuuden sekä osallistuvien tahojen laaja-alaisuuden ja keskinäisen erilaisuuden koettiin toteutuneen jokseenkin hyvin. Toimenpiteiden kohdentumiseen osallistujat suhtautuivat tätä kriittisemmin. Strategiaprosessissa haastavaksi osoittautui sekä prosessin toteuttaminen että laaditun strategian juurruttaminen: useiden eri tahojen näkökulmien yhteensovittaminen yhdeksi talousstrategiaksi edellytti myös monien hyvien näkemysten jättämistä pois. Toisaalta strategian painopisteitä saatiin mukaan kevään 2007 hallitusohjelmaan. Hallitusohjelmassa alkuperäiset Kaupasta kumppanuuteen -strategian ajatukset kiteytyivät. Strategia-osaohjelma onnistui Suomi-Venäjä talousstrategian laadinnassa, joskin sitä on sisällöllisesti arvosteltu osittain epäselväksi ja jäsentymättömäksi.

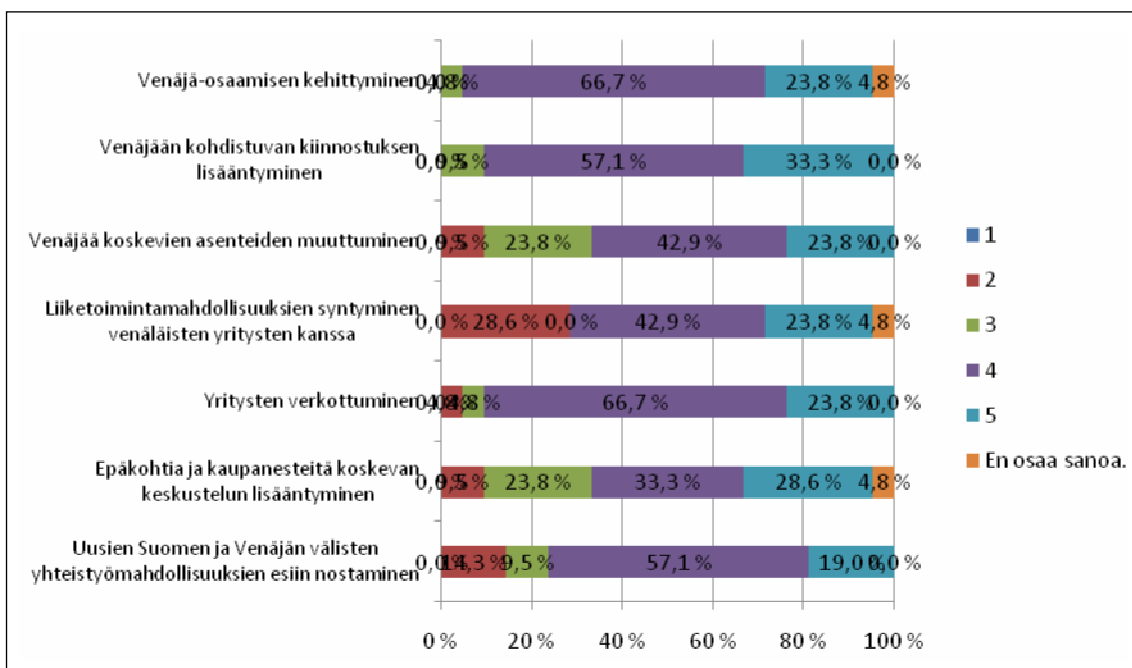
5.4 Tavoitteiden väljyys haasteena

Vaikka Venäjä-ohjelman voidaan katsoa onnistuneen varsin hyvin sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen suhteen, on syytä kysyä, missä määrin tätä selittää tavoitteiden väljyys ja laajuus. Kun tavoitteet on määritelty riittävän väljästi, on onnistumisten tunnistaminenkin lähtökohtaisesti helpompaa. Toisaalta tavoitteiden väljyydessä piilee yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mutta myös arvioinnin näkökulmasta monia haasteita. Venäjä-ohjelmassa verkostoitumista ja liiketoimintamahdollisuuksia edistettiin, mutta tätä on vaikeaa pukea konkreettisten lopputulemien muotoon. Osittain tämä johtuu jo siitä, että onnistumiselle ei asetettu mittareita ohjelman käynnistyessä.

Tavoitteisiin pääsemistä arvioitaessa on pohdittava myös sitä, missä määrin yleisessä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, lähinnä muutokset Venäjä-asenteissa sekä Venäjän näkyvyys uutisoinnissa ja mediassa ylipäätään, vauhdittivat ohjelman pääsyä tavoitteisiinsa. Syy-seuraussuhteiden täsmällinen erittely tästä näkökulmasta on vaikeaa, mutta selvää on, että mainitut asiat ovat liittyneet toisiinsa. Sitran Venäjä-ohjelmalla on ollut oma katalyyttinen vaikutuksensa myös yleisen ilmapiirin muutoksessa. Kuvio 7 havainnollistaa Strategia- ja Forum-osaohjelmiin ja kuvio 8 puolestaan Integraatio-osaohjelmaan osallistuneiden näkemyksiä ohjelman vaikutuksista.



Kuvio 7. Strategia- ja Forum-ohjelmien toimijoiden näkemys ohjelman mahdollisuudesta vaikuttaa luetteluihin tekijöihin asteikolla 1–5, jossa 1(ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon), %, N=23. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Strategia- ja Forum-osaohjelmiin osallistuneille)



Kuvio 8. Integraatio-ohjelman toimijoiden näkemys ohjelman mahdollisuudesta vaikuttaa luetteluihin tekijöihin asteikolla 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon), %, N=21. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Integraatio-osaohjelmaan osallistuneille)

Arvioitaessa Venäjä-ohjelman pääsyä tavoitteisiinsa on kriittisesti pohdittava myös ohjelman toteutuksen aikajännettä. Miten realistista on odottaa perustavanlaatuisia muutoksia liiketoiminnassa, ilmapiirissä ja asenteissa kolmivuotisen ohjelman aikana? Voidaan myös pohtia, oliko Venäjä yksinkertaisesti liian laaja kokonaisuus kolmivuotiselle ohjelmalle. Olisiko yhteiskunnallisen tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden kannalta ollut parempi rajata

ohjelman fokusta tiukemmin? Mitä ohjelmien vaikuttavuuden kannalta olisi merkinnyt se, jos ohjelmalla olisi ollut yksi tai vain muutama, varsin täsmäntynyt ydintavoite?

Esimerkiksi pelkkä liiketoiminnallisten tavoitteiden edistäminen olisi yksinään ollut haastava ja sitä olisi ohjelmassa voitu lähestyä monesta näkökulmasta. Vaikka ohjelma rajattiinkin kauden alussa neljään substanssialaan tai näkökulmaan – logistiikkaan, korkeaan teknologiaan ja innovaatioihin, rakentamiseen ja metsäteollisuuteen – oli ohjelmakokonaisuus silti erittäin laaja ja moniaineksinen.

Kriittinen kysymys liittyy myös todellisten pidemmällä aikavälillä syntyvien hyötyjen ja vaikutusten aikaansaamiseen. Ohjelmassa edistettiin yritysten etabloitumista Venäjälle, mutta toteutuiko tämä todella ja kuinka moni yritys kykeni vakiinnuttamaan paikkansa Venäjän markkinoilla? Mikä on ohjelman katalysoiman liiketoiminnan volyyymi? Arvioinnissa näihin kysymyksiin ei tällä aikajänteellä ole mahdollisuutta syvällisesti paneutua, sillä tämä vaatisi pidemmän aikavälin seurantatietoa.

5.5 Miten Venäjä-ohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?

Arviointimme osoittaa, että Venäjä-ohjelman suurin yhteiskunnallinen merkitys syntyi strategiaosaohjelmasta. Laadittu Suomi-Venäjä talousstrategia oli ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten kannalta merkittävin. Kaupasta kumppanuuteen -talousstrategia suuntasi kansallista Venäjä-toimintaa ja sen tärkeimmät teemat integroituivat Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmaan keväällä 2007. Venäjän painoarvo kasvoi Suomen ulko- ja talouspolitiikassa sekä liike-elämässä Venäjän taloudessa tapahtuneiden muutosten johdosta ohjelman toimintakauden aikana, mitä integraatio- ja forum-osaohjelmat omalta osaltaan pyrkivät myös edistämään.

Ohjelmaan osallistui yhteensä noin 120 hyvinkin erikokoista yritystä, joista teollisuuskylähankkeessa oli mukana alun perin 20. Teollisuuskyläprosessin aikana määrä kutistui 10:een, jotka sitoutuivat kiinteästi mukaan. Ohjelmaan osallistuneiden yritysten määrän suhteen voidaankin esittää kysymys, oliko ohjelmassa mukana riittävästi yrityksiä yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamiseksi?

Jos tavoite katsotaan saavutetuksi silloin, kun yksikin yritys on etabloitunut Venäjälle, voidaan tavoitetasoa pitää jokseenkin matalana. Yritysedustajien mielestä suurimmat ohjelman yhteiskunnalliset hyödyt olivat asennemuutokset sekä yleinen tietous Venäjän liiketoimintamahdollisuuksista. Arviointiaineistosta käy ilmi, että osa mukana olleista yrityksistä oli jo vankasti etabloitunut Venäjälle ennen ohjelmakautta, ja osa pk-yrityksistä jäi ohjelman jälkeen rakentamaan suhteita Venäjällä. Ohjelman aikana Venäjälle etabloitujista ei ole tarkkaa tietoa. Tietoa ei ole myöskään siitä, miten ohjelman yhteiskunnalliset vaikutukset näkyvät Venäjällä. Alla muutamia Integraatio-osaohjelmaan osallistuneiden kommentteja yhteiskunnallisten vaikutusten ja hyötyjen syntymisestä Venäjä-ohjelmassa:

”Yhteiskunnalliset vaikutukset Venäjällä – mahdottomuus. Kauppa on kahden välinen asia ja Venäjän puoli tekee siitä ”haastavaa”.

”Kysymyksessä on työ, jonka tulokset näkyvät vasta vuosien päästä”

”Ohjelmatyö on haasteellinen työkalu – ehkä vielä fokusointia ja jossain määrin kirikkaampia tavoitteita olisi tarvittu. Yritysverkoston vetäminen Venäjälle mukanaan on ryhmäterapiaa, mutta jokaisen yrityksen on tehtävä työt itse – monet mukaan lähtijöistä huomaavat ettei Venäjä olekaan mahdollisuus sillä konseptilla, jota alussa ajateltiin. Jotta yhteiskunnalliset vaikutukset olisivat suuria,

olisi ohjelmassa oltava tuhansia ja tuhansia yrityksiä – nyt kuitenkin ollaan muutamissa sadoissa. Uutta liikevaihtoa, työpaikkoja ja uusia hankkeita Venäjälle saadaan vasta jonkin ajan kuluttua.”

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kansallisella tasolla näkyy myös median Venäjä-kirjoittelun sävyn muuttumisessa 2000-luvulla, samoin se tulee esiin Venäjä-asenteiden muuttumisessa astetta myönteisemmiksi. Näihin asioihin Sitran Venäjä-ohjelmalla on ollut jonkinlainen vaikutus, joskaan ohjelma tuskin yksin on näitä muutoksia aikaansaanut. Ohjelman myötä yrityksille avattiin ovia Venäjällä ja näytettiin markkinoiden laajuus, mutta vaikutuksia yritysten kilpailukykyyn ja liiketoimintaan ei voida vielä osoittaa. Tämä vaatisi pitkän ajanjakson seuranta.

5.6 Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Venäjä-ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?

Yhteiskunnallisten vaikutusten syntymiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten onnistunutta ohjelmien toimeenpano on ollut. Venäjä-ohjelmassa vahvuutena oli joustavien verkostojen rakentuminen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö. Yksi myönteisten vaikutusten aikaansaamista hidastava tai jopa estävä tekijä kuitenkin on se, että Sitran rooli ei ollut kovinkaan selkeä. Mitä roolia Sitra ensisijaisesti Venäjä-ohjelmassa toteutti? Oliko Sitra verkostoveturi? Oliko Sitra liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistaja vai ennemminkin todellinen, liiketoimintaa vauhdittava tekijä?

Yksi Venäjä-ohjelman myönteisiä vaikutuksia vauhdittanut asia on ollut se, että toimintaympäristö ja asenneilmapiiri ovat ylipäättään muuttuneet positiivisemmiksi Venäjää kohtaan. Näiden aikaansaamisessa Sitran Venäjä-ohjelmalla on ollut oma roolinsa mutta toisaalta suhde on toiminut myös toisinpäin: ilmapiirin ja asenneilmaston muutos on vahvistanut Sitran Venäjä-ohjelman myönteisiä vaikutuksia.

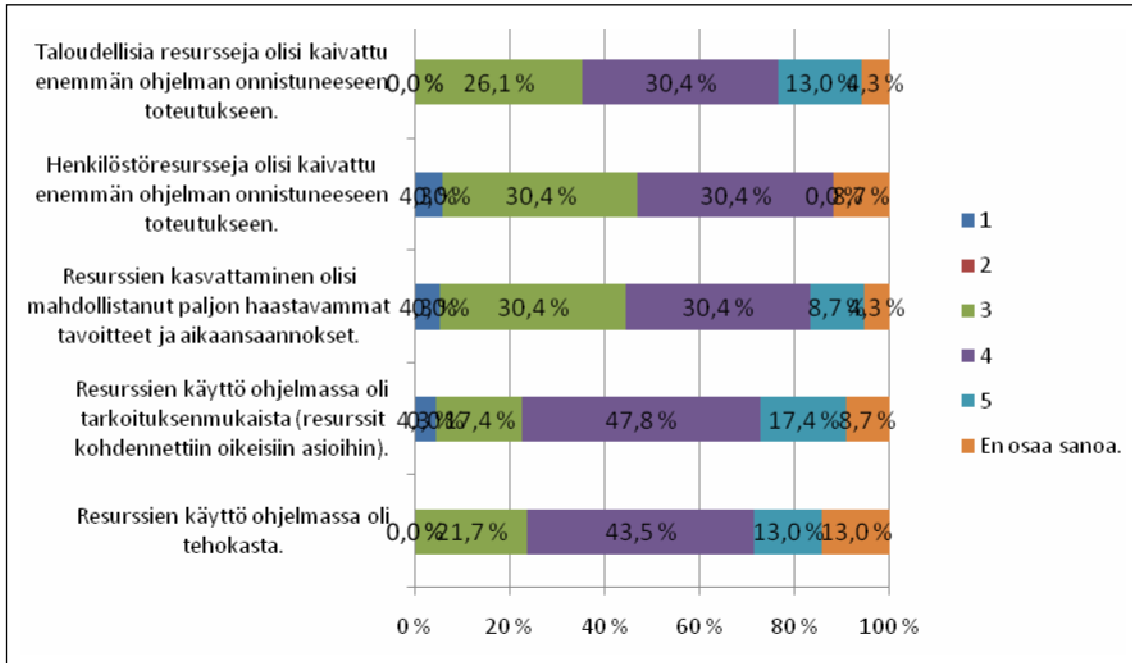
Venäjä-ohjelman vaikutusten syntymistä on edistänyt myös suomalaisten yritysten aiempaa suurempi pyrkimys päästä Venäjä-markkinoille, hyvät yrityskontaktit Venäjälle, uranuurtajayritysten myönteiset kokemukset sekä hyvät ja toimivat kansalliset verkostot liiketoiminnan edistämiseksi Venäjällä. Ohjelma käynnistyi tilanteessa, jolloin liiketoimintamahdollisuudet Venäjälle olivat jo avautuneet ja ohjelmassa mukana olleiden yritysten oli näin ollen helpompaa kehittää omaa vientitoimintaansa uranuurtajien jo avattua tietä. Voidaan sanoa, että ohjelmassa saatiin aikaan positiivinen kierre, jossa monet eri osatekijät edistivät ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä resursoinniltaan pienessä ohjelmassa. Toimenpiteiden ajoitus, valittujen teemojen ajankohtaisuus ja toimintaympäristön muutosten huomioiminen koettiin pääsääntöisesti hyväksi Strategia- ja Forum- osaohjelmissa.

Integraatio-osaohjelmassa yritykset arvioivat ohjelman toteutuksen olleen kokonaisuudessaan jokseenkin hyvää (75% vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä). Ohjelman osallistavuuden suhteen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta hieman yli kymmenesosa vastaajista (15%) koki onnistuneisuuden tämän osalta heikoksi. Syynä saattavat olla esimerkiksi kutsuperiaatteisiin perustuvat Forum-tilaisuudet, joista syntyi mielikuva tiettyjen tahojen ulkopuolelle jättämisestä. Toimenpiteiden koettiin kohdentuneen jokseenkin oikeille painopistealueille oikea-aikaisesti ja valitut teemat olivat kokonaisuuden kannalta ajankohtaisia. Toimintaympäristön muutokset olisi voitu huomioida vastaajista noin kymmenesosan mielestä paremmin ohjelman toimintakaudella.

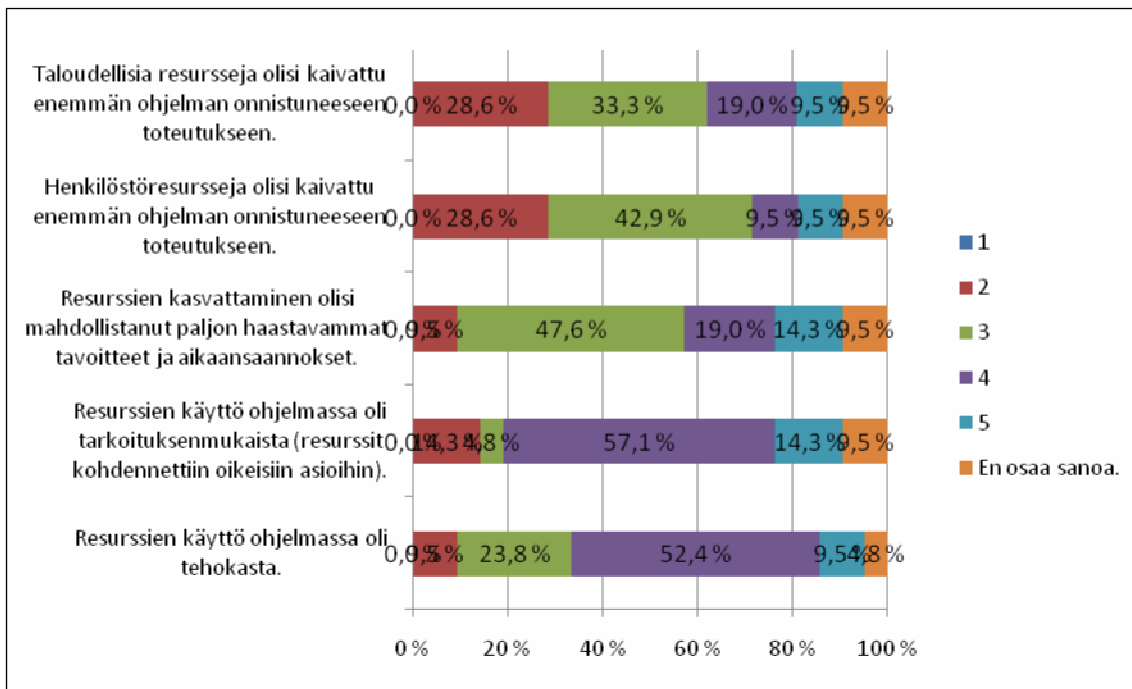
Toimeenpanon onnistumista ja siten myös myönteisten vaikutusten syntymistä vauhditti olennaisesti se, että Sitra koetaan neutraaliksi ja vetovoimaiseksi ohjelmaveturiksi. Sen toiminnassa halutaan olla mukana. Toimeenpano arvioitiin myös tehokkaaksi. Katsottiin, ettei lisäpanostuksilla olisi

saatu aikaan merkittävämpiä tuloksia. Ohjelman henkilöstö- ja muut voimavarat koettiin siten oikein mitoitetuiksi suhteessa ohjelman tavoitteisiin.

Kuviot 9 ja 10 havainnollistavat Venäjä-ohjelman osajohjelmiin osallistuneiden näkemyksiä ohjelman resursseista, näiden kohdentuvuudesta ja mitoituksesta.



Kuvio 9. Strategia- ja Forum-ohjelmien toimijoiden näkemys ohjelman resursseista asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä), %, N=23. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Strategia- ja Forum-osaohjelmiin osallistuneille)



Kuvio 10. Integraatio-ohjelman toimijoiden näkemys ohjelman resursseista asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä), %, N=21. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Integraatio-osaohjelmaan osallistuneille)

Venäjä-ohjelman toimeenpanon ja sitä kautta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden syntymisen kannalta kriittinen kysymys on ohjelman exit -strategia. Mitä aikaansaaduille verkostoille ja verkostoyhteistyölle tapahtuu? Miten ohjelman tuotoksia ja tuloksia hyödynnetään jatkossa? Kuka tästä vastaa ja millä keinoilla? Kuten eräs Strategia- ja Forum-osaohjelmia koskevaan kyselyyn vastaaja totesi *”tarvitaan enemmän resursseja lopun valmisteluun, missä aloitettua työtä pyritään jatkamaan muissa jäljelle jääneissä organisaatioissa.”*

Vaikutusten syntymistä hillitsee myös Venäjän yhteiskunnallinen tilanne ajoittaisine rauhottomuksineen, suomalaisten yrittäjien vähäinen tuntemus Venäjän liiketoimintatavoista ja kulttuurista, liiketoiminnan hidas käynnistyminen Venäjällä sekä edelleenkin jossain määrin kielteiset asenteet ja ennakkoluulot Venäjää kohtaan suomalaisten yrittäjien keskuudessa. On epärealistista olettaa, että kolmivuotinen ohjelma kykenee näitä tekijöitä yksin muuttamaan.

5.7 Miten tarkoituksenmukainen Venäjä-ohjelma on ollut?

Venäjä oli teemana ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti relevantti. Talousstrategia osoittautui tarkoituksenmukaiseksi ja sisällöltään relevantiksi, mitä osoittaa muun muassa sen keskeisten osuuksien tuleminen mukaan hallitusohjelmaan keväällä 2007.

Yhteiskunnallista relevanssia arvioitaessa kriittiseksi kysymykseksi muodostuu ennen kaikkea ajoitus. Voidaan kysyä, miksi Sitra ratsasti samalla aallonharjalla kuin monet muut toimijat ja miksi se käynnisti ohjelman juuri vuonna 2004. Ylipäätään perustelut kyseiselle ajoitukselle valinnalle askarruttavat. Onkin syytä kysyä, voisiko Sitra jatkossa tehdä suurellekin yleisölle näkyvämmäksi perustelujaan ohjelmien ajoitukselle?

Tarkoituksenmukaisuuteen liittyy väistämättä myös kysymys Sitran roolista. Arvioinnin yhteydessä järjestetyssä strategiatyöpajassa joissakin puheenvuoroissa Sitran todettiin omineen itselleen ”superministeriön” roolin, joka käskyttää sekä ottaa valmisteltavakseen ja toteuttaakseen asioita, jotka eivät sille välttämättä lähtökohtaisesti kuulu. Venäjä-ohjelmassa haaste näkyi ehkä ennemminkin siinä, että ministeriöiden sitoutuminen ohjelman toteutukseen jäi vähäiseksi, vaikka kansalliset tavoitteet ja päämäärät ovat yhteiset.

Yhteiskunnalliseen tarkoituksenmukaisuuteen kuuluu myös kysymys siitä, miten henkilöt ja keskeiset tahot osallistettiin ohjelmaan. Arvioinnissa nousi esiin, että joitakin keskeisiksi koettuja henkilöitä ja organisaatioita jäi tai jätettiin tietoisesti ohjelmasta pois. Ihmettelyä herätti, miksi näin tehtiin ja millä perusteilla.

6 YMPÄRISTÖOHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET

6.1. Miten Ympäristöohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?

Vuosina 2004-2007 toteutettu Sitran Ympäristöohjelma käynnistettiin kehittämään ympäristötekniikasta ja –osaamisesta kansainvälistymisen kasvualaa ja vahvistamaan Suomen asemaa ympäristöalan johtavana maana. Ympäristöohjelmasta tehtiin päätös syksyllä 2004. Ohjelman operatiivinen toiminta käynnistyi kesäkuussa 2005 ja päättyi vuoden 2007 lopussa.

Ympäristöohjelman¹¹ avaintavoitteet olivat seuraavat:

- **Vauhdittaa ympäristöalan kehittymistä, kansainvälistymistä ja yhdentymistä**
- **Edistää alalle tapahtuvia sijoituksia**
- **Kehittää kansainvälistyviä liiketoimintaverkostoja**
- **Luoda kansallinen toimintaohjelma tukemaan ympäristötekniikan viennin kasvua**

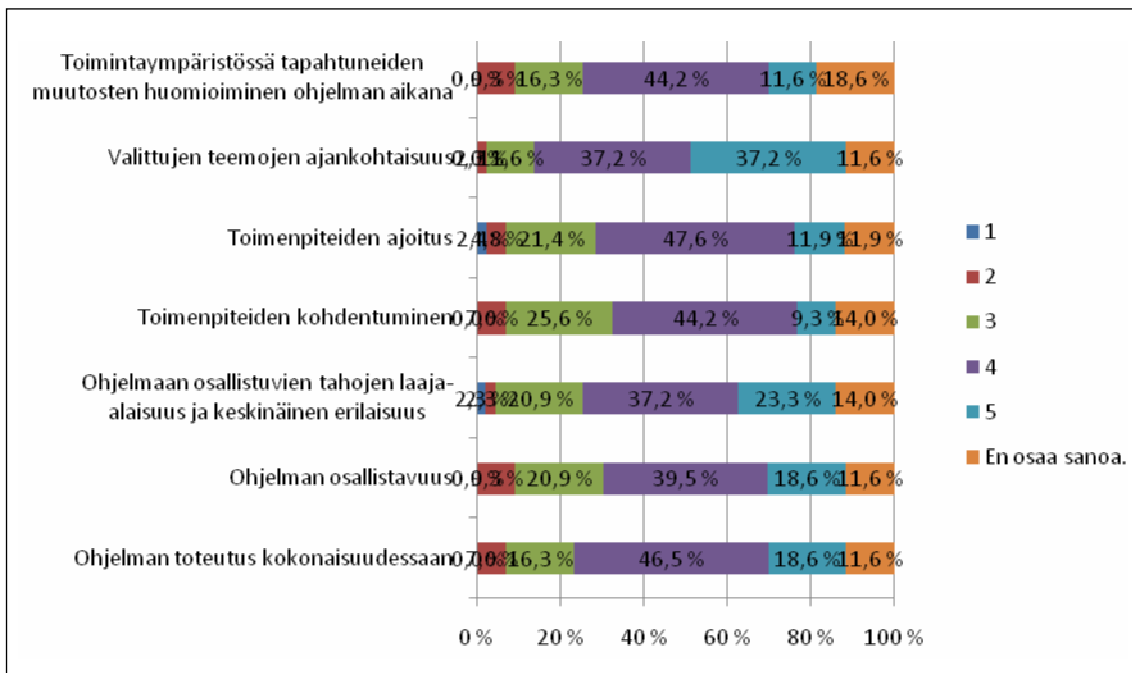
Ympäristöohjelman hankkeet keskittyivät seuraaviin teemoihin:

- **Teollisuuden puhtaat teknologiat**
- **Vesihuolto ja sanitaatio**
- **Ympäristöhallinto ja instituutioiden kehittäminen**
- **Jätehuolto ja kierrätys**
- **Ilmastonmuutos ja uusiutuva energia**
- **Ympäristömonitorointi ja -mittaus**

Arvioinnissa tarkastelimme Ympäristöohjelman onnistuneisuutta muun muassa kysymällä erilaisilta sidosryhmiltä, miten missä määrin ohjelma pääsi sille asetettuihin tavoitteisiin, jotka on kuvattu edellä. Kyselyn tulos osoittaa, että ohjelma onnistui hyvin. Suurin osa vastaajista (65 %) oli sitä mieltä, että ohjelma pääsi asetettuihin tavoitteisiin. Tyytymättömiä oli yhdeksän prosenttia.

Kyselyn vastaajista peräti 88 % oli sitä mieltä, että Ympäristöohjelman tavoitteissa huomioitiin yritys- ja liike-elämän tarpeet, ja 84 % oli sitä mieltä, että yhteiskunnalliset tarpeet huomioitiin. Kyselyn tulosten mukaan seuraavat tarpeet olisi tullut ottaa paremmin huomioon Ympäristöohjelman tavoitteenasettelussa: laajat koko yhteiskuntaa koskettavat tarpeet (37 % vastaajista oli sitä mieltä), yritysten ja liike-elämän tarpeet (33 %), kansalaisten tarpeet (9 %) ja erilaisten intressijärjestöjen tarpeet (5 %). Lisäksi esitettiin, että ohjelman olisi tullut paremmin vastata kansainvälisen ympäristöliiketoiminnan tutkimuksen tukemiseen, tutkimukseen, pk-yritysten tarpeisiin, ympäristöalan yritysten erityispiirteisiin ja Tekesin tarpeisiin.

¹¹ Ympäristöohjelma 2005–2007. Loppuraportti 17.12.2008. Sitra.



Kuvio 11. Arviot ohjelman onnistuneisuudesta seuraavien asioiden suhteen asteikolla 1 (erittäin huonosti onnistunut) – 5 (erittäin hyvin onnistunut). %, N = 43. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Ympäristöohjelman osallistujille ja sidosryhmien edustajille).

6.2 Ympäristöohjelman toteutuksen ja organisoinnin onnistuminen

Ohjelmaprosessin keskeisenä tehtävänä oli kansallisen toimintaohjelman laatiminen ympäristötekniikan viennin kasvun varmistamiseksi. Ympäristöohjelman kokonaisbudjetti oli noin 4,1 miljoonaa euroa (toteuma 29.2.2008 asti). Kokonaisbudjetin lisäksi Ympäristöohjelmassa oli sijoituksia yhteensä noin 2,0 miljoonaa euroa.

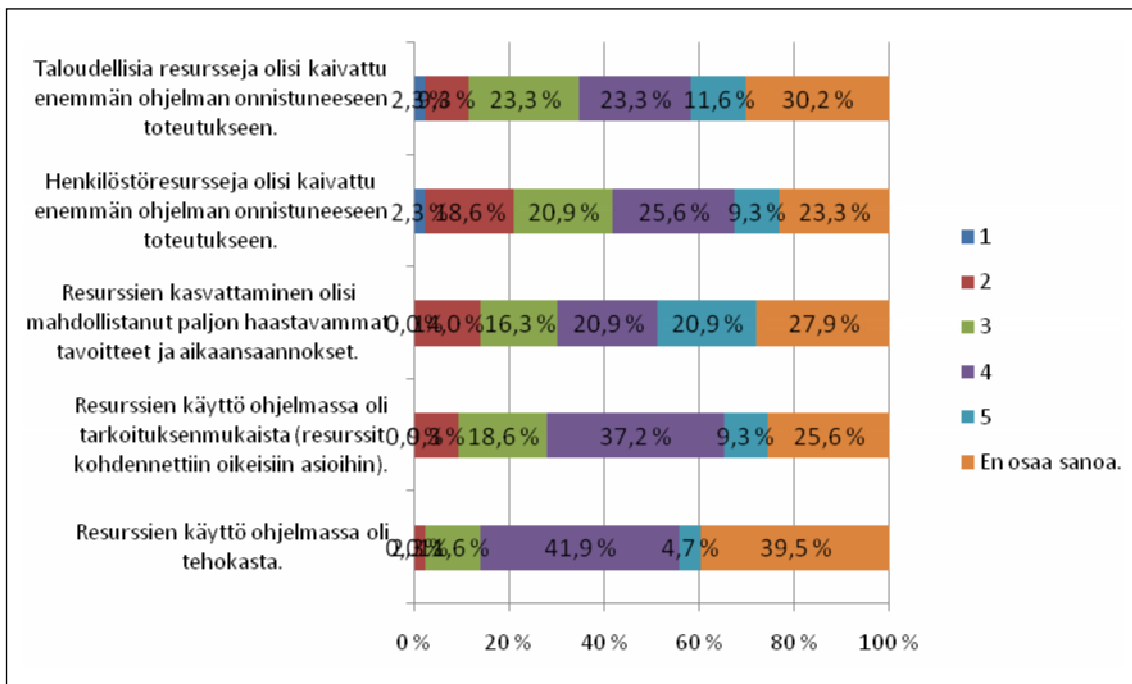
Ohjelman toimintamuotoja olivat selvitykset, sidosryhmätyöskentely, pääomasijoittaminen, strategian valmistelu ja toteutus sekä tiedottaminen ja tapahtumat. Ohjelman aikana toteutettiin kaikkiaan 44 tutkimus- ja kehityshanketta sekä selvitystä. Ohjelmaprosessi kuvattiin alkuperäisessä toimintasuunnitelmassa kahtena päälohkona eli pääomasijoitustoimintana ja kehittämisprosessina seuraavasti taulukon mukaisesti¹²:

¹² Lähde: Ympäristöohjelma 2005-2007. Loppuraportti 17.12.2008. Sitra.

Taulukko 4. Ympäristöohjelman toimintamuodot

<p>Pääomasijoitustoiminta</p> <ul style="list-style-type: none">o Deal Flow ja sijoituskohteiden valinta<ul style="list-style-type: none">• Valintakriteereiden ja tavoitesalkun määrittelyo Sijoitukset<ul style="list-style-type: none">• Tavoitesalkku• Syndikointio Sijoituskohteiden kehittäminen ja managerointi<ul style="list-style-type: none">• Strateginen hallitustyöskentelyo Irtautuminen ja jatkuvuuden varmistaminen
<p>Kehittämisprosessi</p> <ul style="list-style-type: none">o Lähtökohdat ja analyysit<ul style="list-style-type: none">• Perustiedot, työn käynnistämistä ja ennakointia palvelevat selvitykset• Ohjelmaproessin aikana etenevät, sitä tukevat selvitykseto Ennakointi ja strategiset valinnat<ul style="list-style-type: none">• Työpajat ja seminaario Kansallisen toimintaohjelman ja sen työprosessin avaus<ul style="list-style-type: none">• Huippuseminaario Kansallisen toimintaohjelman valmistelu<ul style="list-style-type: none">• Työpajat, strategiaseminaarit ja foorumit

Kaikkiaan Sitra onnistui Ympäristöohjelman vetäjänä erittäin hyvin olemassa olevat resurssit huomioon ottaen. Kyselyn vastaajista 76 % oli sitä mieltä, että Sitra onnistui ohjelman vetäjänä, kun taas 7 % oli sitä mieltä, ettei Sitra onnistunut Ympäristöohjelman vetämisessä. Ympäristöohjelma toteutettiin ohjelmajohtajan vetämällä tiimillä, jossa oli alussa neljä ja vuoden 2006 alusta viisi henkilöä. Lisäksi Ympäristöohjelmaa vahvisti pääomasijoitustoiminnassa muun muassa edustajia Sitra Ventures-, Preseed- ja juridiikkatiimeistä. Ohjelma käytti lisäresursseinaan ulkopuolisia konsultteja muun muassa strategiatyössä. Ympäristöohjelman ohjausryhmässä oli edustettuna ohjelman Senior Advisor (Vaisala Oy:stä), ympäristöministeriö, kauppa- ja teollisuusministeriö, Tekes ja ohjelmajohtaja. Ohjausryhmä kokoontui viisi kertaa ohjelman aikana.



Kuvio 12. Mielipiteet seuraavista ohjelman resurssien käyttöä (rahalliset ja henkilöstöresurssit) koskevista väittämistä asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). %, N = 43. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Ympäristöohjelman osallistujille ja sidosryhmien edustajille).

Tyytyväisyyttä Ympäristöohjelman toteutukseen ilmentävät myös seuraavat tulokset. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että ohjelma onnistui toteutuksessa kokonaisuudessaan (65 %), ohjelman osallistavuudessa (58 %), ohjelmaan osallistuneiden tahojen laaja-alaisuudessa ja keskinäisessä erilaisuudessa (61 %) ja toimenpiteiden kohdentumisessa (54 %). Vastaajista 9 % oli sitä mieltä, ettei ohjelma onnistunut ohjelman osallistavuudessa ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten huomioimisessa.

Ympäristöohjelman merkittävin ansio oli, että ohjelma kokosi Suomessa yhteen ympäristöalan erilaisia toimijoita ja vahvisti verkostojen muodostumista. Ympäristöohjelma lähensi elinkeinoelämää ja julkista hallintoa sekä toi esiin liiketoiminnan näkökulman ympäristöasioissa. Sitran Ympäristöohjelma on osaltaan vaikuttanut siihen, että julkisessa hallinnossa on tapahtunut asennemuutosta. Liiketoiminnan merkitys on opittu näkemään ympäristöasioissa.

Ympäristöohjelman teemat olivat ajankohtaisia, mutta ympäristöliiketoiminnan edistämiseen kohdentuvana ohjelmalla Ympäristöohjelman olisi tullut lähteä aiemmin liikkeelle. Ohjelman ajoitusta käsitellään jäljempänä tarkemmin kohdissa 6.3 ja 6.4. Tässä hankkeessa tehdyn kyselyn tulosten mukaan ohjelma oli ajassa kiinni (74 % kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä valittujen teemojen ajankohtaisuuteen). Sen sijaan Ympäristöohjelma ei kyennyt reagoimaan parhaalla mahdollisella tavalla toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Esimerkiksi kyselyyn vastanneista 56 % oli tyytyväisiä siihen, miten Ympäristöohjelma onnistui toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten huomioimiseen ohjelman aikana.

Keskeinen osa Ympäristöohjelmaa oli strategiaproessi, jonka onnistuminen jäi jossain määrin vajaaksi. Alle puolet (49 %) kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että ohjelma onnistui strategiaproessin tavoitteiden asettamisessa ja kirkastamisessa, strategiaproessiin osallistuneiden kokoonpanossa ja strategiaproessissa hyödynnetyissä työmenetelmissä. Tyytymättöimpiä

oltiin strategiaproessin lopputulemien hyödyntämiseen. Vastaajista vain 33 % oli sitä mieltä, että siinä onnistuttiin, kun taas 16 % oli sitä mieltä, että siinä epäonnistuttiin. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että ohjelma onnistui strategiaproessin toteutuksessa kokonaisuudessaan (60 %) ja strategiaproessin lopputulemissa (54 %).

Ympäristöohjelman yhtenä tavoitteena oli luoda kansainvälistyviä yritysverkostoja Keskeisen Itä-Euroopan alueelle, Intiaan, Kiinaan, Venäjälle ja Pohjois-Amerikkaan, mutta ohjelman kansainvälinen ulottuvuus rajoittui käytännössä tietyn ydinjoukon tutustumismatkoihin sekä kutsuttuihin seminaariesityksiin. Ehkä tämä kuvaa Suomen olevan kärkimaita jäljessä ympäristöklusterin liiketoiminnan kehittämisessä.

Kansainvälisesti ottaen ala on edelleen hajanainen, eikä johtavaa liiketoiminnan edistämiseen tähtäävää katto-organisaatiota ole selvästi tunnistettavissa. Hajanaisuuteen vaikuttaa myös cleantech -tulokkaan laaja-alaisuus. Nykyään esimerkiksi automaatioteknologia saatetaan mainita "automaattisesti" ympäristötehokkuutta parantavana teknologiana. Jos ohjelman kansainvälinen ulottuvuus olisi ollut korostuneempi, olisi Suomella ehkä ollut mahdollisuus ottaa nykyistä merkittävämpi alan kansainvälisten verkostojen kehittämisessä. Minimivaatimuksena olisi voinut pitää cleantech -alan kansainvälisten verkostojen systemaattista analysointia ja esilletuontia. Mahdolliset kytkökset EU:n tutkimuksen puiteohjelmiin eivät tulleet ohjelman aineistoissa mitenkään erityisesti esille. Tässä hankkeessa tehtyjen asiantuntijoiden haastattelujen mukaan ohjelmassa olisi tarvittu enemmän panostusta Venäjän, Baltian ja Pohjoismaiden markkinoille. Lisäksi ohjelmalta jäätin kaipaamaan ympäristöliiketoiminnan kansainvälisen tutkimusyhteistyön liikkeelle polkaisua. Ympäristöohjelmassa viennin edistäminen jäi vaillinaiseksi. Se olisi edellyttänyt enemmän voimavaroja.

6.3. Ympäristöohjelma ja pääomasijoitustoiminta

Ympäristöohjelman tavoitteena oli myös toimia itse pääomasijoittajana ja pyrkiä luomaan edellytyksiä sijoitustoiminnan yleiselle kasvulle. Alun perin omaa sijoitustoimintaa varten varattiin jopa 12 miljoonaa euroa koko ohjelmakaudelle. Näitä varauksia pienennettiin, kun huomattiin dealflow:n kehitysodotusten olleen epärealistisia vallinneella sijoitustoiminnan riskitasolla. Ympäristöohjelmassa oli sijoituksia yhteensä noin 2,0 miljoonaa euroa. Pääomasijoitustoiminnan kehittämistä ei ohjelmoitu omaksi toiminnakseen vaan ohjelman näkyvyyden ja kehittämisprosessien nähtiin riittävän yrityskentän herättämiseen hakemaan rahoitusta.

Ohjelman sijoitussalkussa oli yhteensä seuraavat kuusi yritystä:

- AW Energy (aaltovoimaloiden kehittäminen ja rakentaminen)
- Chempolis (yksivuotisiin kasveihin perustuvan selluloosanvalmistusprosessin kehittäminen)
- Stellac (lahoamattoman puun lämpökäsittelylaitosten rakentaminen)
- Syncrontech (teollisten prosessien optimointijärjestelmien toimittaminen)
- Waterix (pintailmastuslaitteiden valmistaminen)
- Watrec (biokaasulaitosten, jätevesien käsittelyn ja teollisuuden kiertovesien käsittelylaitteiden toimitukset sekä YVA -toimeksiantojen toteuttaminen)
- Yhden yrityksen (Chempolis) omistusosuus myytiin pääomasijoittajalle ohjelman aikana.

Ympäristöteknologian ajurina on perinteisesti ollut lainsäädäntö. Tilanne on viimeisen vuosikymmenen aikana muuttunut merkittävästi siten, että markkinalähtöisyys ja tulevan regulaation ennakointi ovat muodostaneet merkittävän kasvuajurin. Huomio on siirtynyt

paikallisista pistepäästölähteistä kohti monimutkaisempia haasteita. Erityisesti ilmastonmuutoksen torjunnan luoma haaste on muuttanut ympäristöasioiden hallinnan luonnetta.¹³

Samalla pääomasijoittajien kiinnostus cleantech-alaan on lisääntynyt voimakkaasti. Vielä vuonna 2002 ympäristölähtöisen pääomasijoittamisen volyymiksi arvioitiin noin yksi promille globaalisti sijoitetusta pääomasta. Vain viisi vuotta myöhemmin ympäristöteknologiat, etenkin puhdas energia, olivat kolmen merkittävimmän pääomasijoituksen saaneen alan joukossa. Alalla toteutettiin useita menestyksellisiä listautumisia tämän vuosikymmenen puolivälin molemmin puolin, yhtenä merkittävimmistä norjalaisen aurinkoenergiayhtiö REC:n listautuminen toukokuussa 2006¹⁴.

Pääomasijoittamisen yksi luonteenomainen piirre on pystyä muita ennen tunnistamaan kasvavat markkinat ja tehdä sijoituksia alan kasvuyrityksiin. Ympäristöliiketoiminta kasvoi Suomessa noin kolme prosenttia vuodessa 2000-luvun alussa, jolloin kasvu oli kuitenkin kiihtynyt jo muualla maailmassa. Teollisuusmaiden markkinoilla tämän alan tuotteisiin kohdistuneet todelliset menot kasvoivat jo vuosituhanen vaihteessa arviolta 7–9 prosenttia, kun taas kehittyvien maiden markkinoiden kasvu samana ajanjaksona oli vielä voimakkaampaa, 10–17 prosenttia¹⁵. Kasvulukujen nojalla Sitran ympäristöohjelman pääomasijoitustoiminta käynnistyi liian myöhään. Asia nostettiin esille vasta siinä vaiheessa kun muualla maailmassa cleantech -alan läpimurto oli jo tapahtunut, ja ilmiön parhaiten ennakoineet pääomasijoittajat olivat saaneet tai saamassa korkeita tuottoja. Ohjelman aikana havaittu hyvien suomalaisten cleantech -sijoituskohteiden vähäisyys puolestaan n indikoi, ettei Suomessa ehkä olekaan niin vahva ympäristöklusteri kuin on kuviteltu.

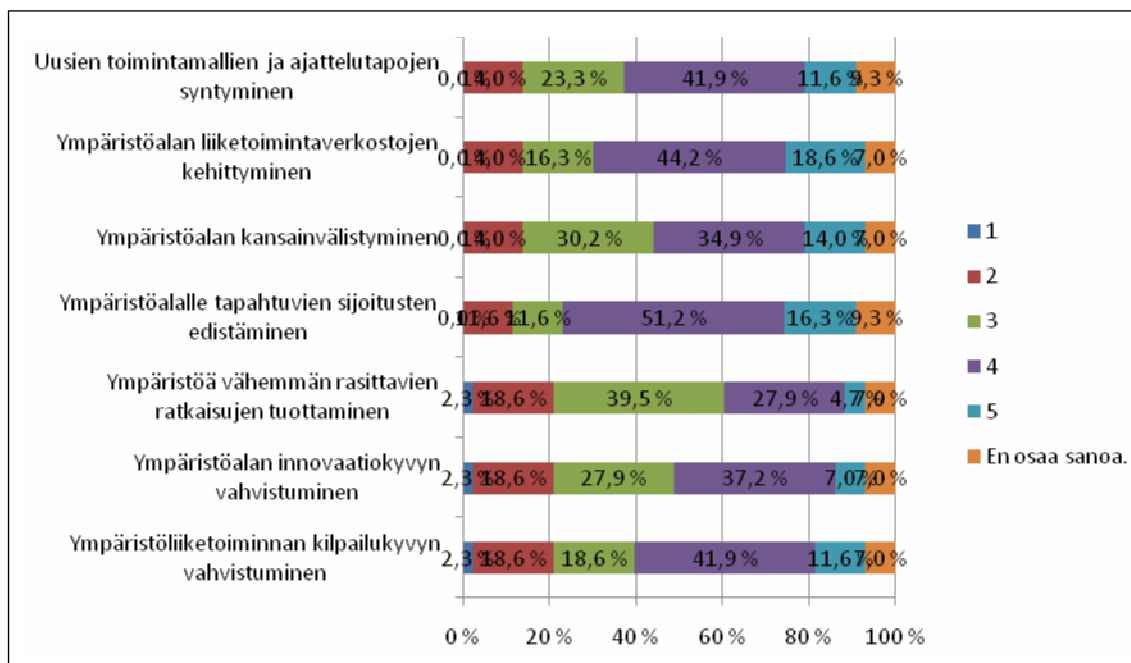
Pääomasijoitustoiminnan kytkemisessä ohjelmatoimintaan on myös haasteita. Pääomasijoitustoiminnan toimintalogiikka on varsin erilainen kuin ohjelmatoiminnan logiikka, joskin näitä voidaan myös toisiinsa nivoa. Onnistuminen ohjelmatoiminnassa edellyttää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Onnistuminen pääomasijoituksissa edellyttää rajoitetun informaation muita nopeampaa käyttöä sijoituksista kilpailtaessa, ja toiminnan luonteeseen kuuluvat vahvat salassapitosopimukset. Tämä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, ettei pääomasijoitustoiminnalla voitaisi tavoitella suurta yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tätä edistää mm. Sitran omaksuma käytäntö, jonka mukaan pääomasijoitustoimintaa voidaan jatkaa kolme vuotta ohjelman päättymisen jälkeen.

13 Linnanen, Markkanen, Ilmola: Ympäristöosaaminen – kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Otaniemi Consulting Group 1997.

14 <http://www.greenenergyinvestors.com/index.php?showtopic=975>

15 EU Commission report of 13 March 2002, Environmental Technology for Sustainable Development (COM (2002) 122)

6.4. Miten Ympäristöohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?



Kuvio 13. Vastaukset kysymykseen ”Missä määrin Sitran Ympäristö-ohjelma on mielestänne kyennyt/kykenee vaikuttamaan seuraaviin asioihin?” asteikolla 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon). %, N = 43. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Ympäristöohjelman osallistujille ja sidosryhmien edustajille).

Sitran Ympäristöohjelman tekemän selvityksen, jossa tutkittiin noin 300 pk-yrityksen liikevaihdon kehitystä vuosina 2005–2006, mukaan ympäristöliiketoiminta oli kasvanut Suomessa 18 prosenttia. Ympäristöohjelman loppuraportin mukaan ympäristöliiketoiminta on pääsemässä kansallisen toimintaohjelman asettamalle kasvu-uralle. Edellä esitetty kuvio 13 kertoo, että kyselyn mukaan Ympäristöohjelma onnistui vahvasti ympäristöalalle tapahtuvien sijoitusten edistämässä sekä ympäristöalan liiketoiminnan verkostojen ja kilpailukyvyn edistämässä, kun taas ympäristöä vähemmän rasittavien ratkaisujen tuottamisessa Ympäristöohjelma ei onnistunut yhtä hyvin.

Sitran Ympäristöohjelma asemoitui toimintaympäristöön, jossa on ollut aiemmin useita ohjelmia kehittämässä alan osaamisperustaa Suomessa. Kysymykseksi nousee, mikä on yhden ohjelman vaikutus ympäristöliiketoiminnan kasvuun Suomessa. Sitran Ympäristöohjelman operatiivinen toiminta kesti rajallisen ajan kaksi ja puoli vuotta kesäkuusta 2005 joulukuulle 2007. Ympäristöalan ohjelmien toimintaympäristössä kehitys on kansainvälisesti nopeaa, mikä asettaa haasteita ohjelmien ajoitukselle ja ohjelmatoiminnalle. On huomattava, että Suomessa on ollut ympäristöalan ohjelmia käynnissä esimerkiksi Tekesin ja Suomen Akatemian toimesta 1990-luvun alusta alkaen. Ensimmäinen laajempi ohjelmamuotoinen ilmastonmuutokseen kohdistunut hanke oli Suomessa vuosina 1990-1995 toteutettu Suomalainen ilmakehänmuutosten tutkimusohjelma eli SILMU. Lisäksi ympäristö- ja energiakysymykset ovat olleet aihealueina mukana muun muassa EU:n tutkimuksen puiteohjelmissa. Seuraavassa taulukossa 5 on koottu esimerkkejä muista Suomessa toteutetuista tai parhaillaan toteutettavista ympäristö-, energia- ja vesi-aihealueiden ohjelmista, jotka sivuavat Sitran Ympäristöohjelman teemoja (ks. edellä 6.1.):

Taulukko 5. Esimerkkejä ympäristö- ja energia-aihealueiden ohjelmista Suomessa.

Esimerkkejä Tekesin teknologiaohjelmista

- Vesi (2008–2012)
- ClimBus – Ilmastonmuutoksen hillinnän liiketoimintamahdollisuudet (2004–2008)
- Kestävä yhdyskunta (2007–2012)
- Climtech – Teknologia ja ilmastonmuutos (1999–2002)
- Streams – Yhdyskuntien jätevirroista liiketoimintaa (2001–2004)
- Jätteiden energiakäyttö (1998–2001)
- Ympäristöklusterin teknologiaohjelma (1997–2001)
- Vesihuollon teknologiaohjelma (1997–2001)
- Sihti 2 – Energia ja ympäristöteknologia (1993–1998)
- Nemo 2 – Uudet energiamuodot ja -teknologiat (1993–1998)
- Bioenergia (1993–1998)

Esimerkkejä Suomen Akatemian tutkimusohjelmista

- SusEn Kestävä energia (2008–2011)
- KETJU Kestävä tuotanto ja tuotteet tutkimusohjelma (2006–2010)
- FIGARE Globaalimuutoksen tutkimusohjelma (1999–2002)
- SILMU Ilmakehänmuutosten tutkimusohjelma (1990–1995)

Sitra ei ottanut riskiä tehdessään vuonna 2004 päätöksen Ympäristöohjelman käynnistämisestä. Ilmasto- ja ympäristöongelmatiikkaan olisi tullut herätä jo 5–10 vuotta aiemmin. Ympäristöohjelma toteutettiin myöhässä sekä think tank- muotoisena että pääomasijoituksen kannalta. Keskeinen kysymys onkin ohjelmien aihealueiden valinta ja ajoitus eli miten syntyi se päätös, että Ympäristöohjelma käynnistettiin. Jos Sitra olisi halunnut olla yhteiskunnallisen ajattelun edistäjä, Ympäristöohjelma olisi toteutunut 5–10 vuotta sitten. Ympäristöohjelman kohdalla Sitra toimi varman päälle ja käynnisti Ympäristöohjelman siinä vaiheessa, kun nähtiin, että liiketoiminta lähti alalla nousuun. Aihealuetta ei valittu aikaisen kasvun vaiheessa.

Kuten edellä olevassa taulukossa ilmenee Sitran Ympäristöohjelma oli samankaltainen esimerkiksi Tekesin vastaavien samanaikaisten ohjelmien kanssa. On kuitenkin huomioitava, että ohjelmien rahallinen panostus voi vaihdella huomattavasti toisistaan, mikä vaikuttaa edelleen ohjelmien vaikuttavuuden arviointiin. Kuten edellä kohdassa 6.2. on esitetty Sitran Ympäristöohjelman budjetti oli noin 4,1 miljoonaa euroa. Esimerkiksi Tekesin Climbus-teknologiaohjelman, joka kohdentuu ilmastonmuutoksen hillinnän liiketoimintamahdollisuuksiin, kokonaisbudjetti vuosille 2004–2008 on noin 70 miljoonaa euroa, josta Tekesin rahoitus osuus on noin puolet. Onkin todettava, että on vaikeaa erottaa eri ohjelmien vaikutuksia esimerkiksi ympäristöliiketoiminnan kasvuun. Tosiasia on, että ympäristöliiketoiminnan kasvu on ollut suurta ohjelman ajan. Ohjelman kokonaisbudjettiin nähden Sitran Ympäristöohjelman vaikutukset olivat merkittäviä, koska ohjelma toi ympäristöliiketoiminnan vahvasti esiin.

Ohjelmien vaikuttavuuden parantamiseksi Sitran tulisi kuitenkin tehdä enemmän yhteistyötä Tekesin kanssa ja poistaa päällekkäisyydet, kuten myös tässä arvioinnissa tehdyn kyselyn tulokset osoittavat. Tulevaisuudessa tulisi kehittää eri rahoittajien välistä yhteistyötä, jolla turvataan parhaiten rahoituksen monipuolisuus laaja-alaisen innovaatiopolitiikan tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa. Keskeisten rahoittajien kuten Sitran, Tekesin, Suomen Akatemian, ministeriöiden, elinkeinoelämän sekä järjestöjen tulisi selvittää yhteistyön mahdollisuuksia

rahoituksessa niin, että eri rahoittajien panostukset parhaiten tukisivat toisiaan. Lisäksi tulevaisuudessa vastaavaa ohjelmaa suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota mahdollisuuksiin toimia yhteistyössä kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Kotimarkkinat ympäristöklusterin kehittämisen pullonkaulana on ohjelman avulla saatu nostettua laajempaan keskusteluun. Voi kuitenkin kysyä, olisiko Sitralla ollut mahdollisuus vahvemmin vaikuttaa asiaan kuin vain tietoisuutta edistämällä. Esille on nostettu esimerkiksi idea referenssilaitosrahaston perustamisesta, mikä sopisi hyvin Sitran rooliin. Ympäristöohjelman vaikutus lainsäädännön kehittämiseen lienee jäänyt vähäiseksi. Ja missä ovat Sitran hankintojen ympäristökriteerit hyvänä esimerkkinä julkisista hankinnoista?

6.5. Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Ympäristöohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?

Ympäristöohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntyminen vaikuttavat paitsi ohjelman toimeenpano, myös ajoitus. Ympäristöliiketoiminnan toimintaympäristö on kehittynyt globaalisti voimakkaasti 2000-luvulla. Yksittäisen ohjelman vaikutusta muista interventioista on vaikeaa arvioida erityisesti Ympäristöohjelman kohdalla, koska tämä ohjelma oli budjetiltaan pieni lukuisten muiden ympäristöalan kehittämiseen tähtäävien rahoitusinstrumenttien kuten esimerkiksi teknologia- tai tutkimusohjelmien sekä pääomasijoitustoiminnan joukossa. Sitran Ympäristöohjelma olikin mukana samalla aallonharjalla kuin muut toimijat interventioineen. Suomessa on vahvistettu alan osaamis pohjaa ohjelmatoiminnalla jo 1990-luvun alusta alkaen, mikä osaltaan auttaa myös Sitran Ympäristöohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä synergiaedun muodossa.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa tärkeä seikka on ajoituksen ohella se, miten Sitran Ympäristöohjelman käynnistämät hankkeet kuten Cleantech Finland -brändi ja verkostot onnistuvat jatkamaan tulevaisuudessa. Vaikka Sitran Ympäristöohjelma teki ansiokkaasti ympäristöliiketoimintaa tutuksi, onnistui viestinnässään ja vahvasti verkostoja, haasteena on edelleen tiedon levittäminen Suomen ympäristöosaamisesta ja ovien avaaminen viennin edistämiseksi. Ympäristöliiketoiminnan strategiset muutokset, jotka edellyttävät usean eri hallinnonalan ja toimialan uudenlaista yhteistyötä, vaativat aikaa.

6.6. Miten tarkoituksenmukainen Ympäristöohjelma on ollut?

Kaikkiaan ohjelman toteutus on saanut voimakasta kiitosta. Ohjelma toteutettiin erittäin hyvin olemassa olevilla resursseilla. Cleantech Finland -brändi on paras esimerkki ohjelman onnistumisista. Ohjelman tuottama aineisto oli sekä laadultaan että määrältään hyvää. Ympäristöohjelmalla on merkittävä ansio siinä, että ympäristöliiketoiminta on saanut näkyvyyttä ja että siihen uskotaan yhä enemmän kilpailukyvyn kannalta.

Kriittisiä kysymyksiä koko ohjelman onnistuneisuuden ja relevanssin kannalta ovat ajoitus ja riskinotto kyky. Voidaan kysyä, miksi Sitra käynnisti Ympäristöohjelman vuonna 2005? Ympäristöohjelma olisi ollut syytä toteuttaa aiemmin ja pitkäkestoisempaan kuin 3-vuotisena sekä ns. think tank -toiminnan että pääomasijoituksen kannalta. Tulevaisuudessa ohjelman valmistelussa tulisi panostaa enemmän ennakointiin ja heikkojen signaalien esille nostamiseen, sekä aikajänne- ja ajoitus kysymysten perusteellisempaan tarkasteluun. Ympäristöohjelman kohdalla voidaan todeta, että Sitra ei ottanut riskiä, vaan lähti mukaan jo nousseeseen trendiin ympäristö- ja ilmastoproblematiikassa.

7 INTIA-OHJELMA JA SITÄ KOSKEVAT ARVIOINTITULOKSET

7.1 Miten Intia-ohjelma on saavuttanut sille asetetut tavoitteet?

Sitran Intia-ohjelma käynnistettiin lisäämään Intia-tietoutta Suomessa. Ohjelma toteutettiin vuosina 2005-2008. Intia -ohjelman keskeisenä tavoitteena on ollut Intia-tietotaidon lisääminen Suomessa tuottamalla uutta tietoa ”Intia-ilmiöstä”. Lisäksi tavoitteena on ollut osaajavaihdon kehittäminen eli on pyritty lisäämään Intiasta Suomeen tulevien opiskelijoiden, opettajien, tutkijoiden ja asiantuntijoiden sekä vastavuoroisesti Suomesta Intiaan lähtevien määrää. Kolmantena tavoitteena on ollut verkostojen ja kontaktien luominen suomalaisten ja intialaisten välille.

Sitran Intia-ohjelma on keväällä 2008 jatkunut seminaarisarjan muodossa. Intialaisia Suomeen tuovan seminaarisarjan keskeisenä tavoitteena on Suomi-tietoisuuden lisääminen Intiassa. Tämä Intia-ohjelman viimeinen osio ei ole kuulunut tämän arvioinnin piiriin. Intia-ohjelman kokonaisbudjetti 2004–2008 oli noin 1,6 miljoonaa euroa (toteuma 29.2.2008 asti, mikä ei ollut vielä ohjelman päätösajankohta).

Intia-ohjelman käynnistämispäätöstä vuonna 2004 on edelleen pidettävä melko ennakkoluulottomana ratkaisuna. Vaikka Intiaa ei ehkä tuolloinkaan voinut pitää ”heikkona signaalina”, yleinen huomio kohdistui Suomessa erityisesti Kiinaan. Suomalaisia yrityksiä on toiminut Intiassa jo pitkään, mutta laaja-alaisempi yleinen tietämys Intiasta on kaiken kaikkiaan Suomessa ollut melko vähäistä. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten piiristä Intia-asiantuntemusta löytyy, mutta tutkijoiden määrä ei niissäkään ole suuri.

Intia-ohjelma suunniteltiin alun perin kolmivaiheiseksi. Ensimmäiseen vaiheeseen kuului perusselvityksen tekeminen sekä kotimaisten ja ulkomaisten henkilöiden verkostoituminen. Toisessa vaiheessa tuotettiin erityisselvityksiä niistä aiheista, jotka perusselvityksen pohjalta katsottiin tärkeimmiksi. Tältä pohjalta vuosina 2005 ja 2006 tuotettiin useita julkaisuja sekä järjestettiin julkaisuihin liittyviä seminaareja ja työpajoja. Kolmannessa vaiheessa päätettiin keskittyä Intian ja Suomen välisen osaajavaihdon edistämiseen. Osaajavaihdon nähtiin kytkeytyvän Suomen tavoitteeseen olla maailman kärkimaita innovaatiotoiminnassa. Osaajavaihdon vauhdittamiseksi Intia-ohjelmasta vastannut henkilö työskenteli vuonna 2007 yhdeksän kuukautta Intiassa.

Arviointimme osoittaa, että Intia-ohjelma on kokonaisuutena saavuttamassa sille asetettuja tavoitteita. Ohjelma on suomalaisten Intia-asiantuntijoiden piirissä koettu tarpeelliseksi. Sen ajoitus on onnistunut. Intia-tietoisuus ja ymmärrys Intiasta globaalissa taloudessa ja innovaatiotoiminnassa oli ohutta ohjelman käynnistyessä.

Ohjelmaa on toteutettu joustavasti, mikä on toisaalta tarjonnut mahdollisuuden tarttua esiin nouseviin teemoihin, mutta toisaalta herättänyt sidosryhmien piirissä kysymyksiä siitä, ovatko nämä teemat olleet juuri niitä oikeita. Aihe, Intia, sinänsä on ollut valtava ja tarjonnut monia erilaisia mahdollisuuksia kohdentaa ohjelman sisältöjä.

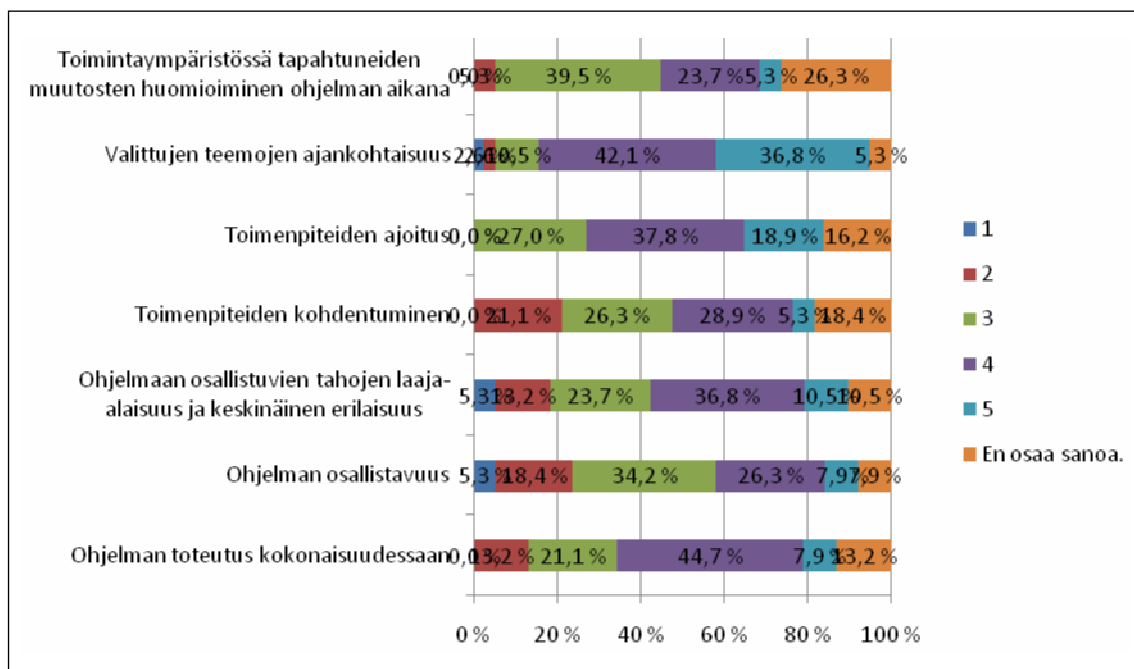
Arvioinnin yhteydessä toteutettuun kyselyyn vastanneista melkein puolet arvioi, että ohjelma saavutti hyvin tai melko hyvin sille asetetut tavoitteet. Varsin yksimielisesti vastaajat arvioivat ohjelmalla olleen vaikutusta yleisen Intiaa koskevan kiinnostuksen lisääntymiseen sekä siihen,

että uusia yhteistyömahdollisuuksia on tuotu esille Suomen ja Intian välillä. Vähiten ohjelmalla nähtiin olleen merkitystä yritysten verkottumiselle ja Intia-osaamisen kehittymiselle:

”Jos resursseja olisi laitettu enemmän, olisi voinut alkaa syntyä myös aitoa Intia-osaamista.”

Vastausten perusteella ohjelma jäsenyyksi asenteiden muokkaajana. Mitä enemmän vastaajat ovat olleet mukana yksittäisissä toimenpiteissä, sitä enemmän esiin nostetaan myös yksityiskohtaisempia havaintoja ohjelman tuloksista. Harvalla kuitenkaan oli kokonaiskuvaa Intia-ohjelman sisällöstä.

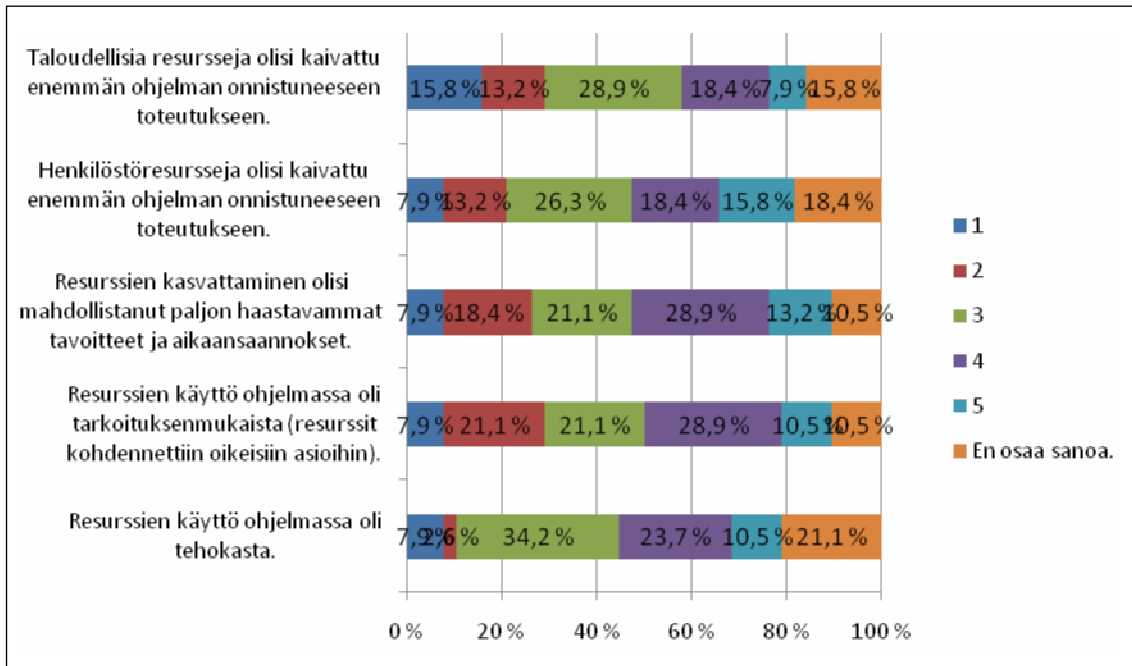
Vastanneiden mielestä tavoitteiden asetannassa huomioitiin onnistuneesti yleiset yhteiskunnalliset tarpeet (noin 63 %). Yritys- ja liike-elämän tarpeiden huomioimisen suhteen tavoitteiden asetannassa piti onnistuneena puolet vastaajista. Vastaajien mielestä tavoitteiden asetannassa olisi pitänyt paremmin ottaa huomioon erityisesti yritysten ja liike-elämän tarpeet (noin 29 %), laajat koko yhteiskuntaa koskevat tarpeet (noin 29 %) ja korkeakoulujen ja tutkijoiden tarpeet (noin 21 %). Enemmistö vastaajista (noin 62 %) arvioi Sitran onnistuneen ohjelman vetäjänä hyvin tai melko hyvin. Asiaan kriittisesti suhtautui noin joka kymmenes vastaaja.



Kuvio 14. Arviot ohjelman onnistuneisuudesta seuraavien asioiden suhteen asteikolla 1 (erittäin huonosti onnistunut) – 5 (erittäin hyvin onnistunut). %, N = 38. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Intia-ohjelmaan osallistuneille)

Kuten yllä kuviossa 14 tulee esiin, kyselyyn vastanneet kiittelivät erityisesti ohjelman ajoitusta ja ajankohtaisuutta. Kritiikkiä saivat osakseen erityisesti ohjelman osallistavuuden puute ja toimenpiteiden kohdentuminen vastaajien näkökulmasta osin väärin kysymyksiin. Avovastauksissa peräänkuulutettiin mm. suomalaisten asiantuntijoiden, niin Intiaan asettuneiden suomalaisten kuin Suomessa akateemista tutkimusta harjoittavien tutkijoiden, laajamittaisempaa hyödyntämistä ja ylipäätään laajempaa osallistamista sekä ohjelman valmistelu- että toteutusvaiheessa. Kommentit ohjelman kohdentumisen onnistuneisuudesta jakautuivat; osa koki ohjelman keskittyneen liikaa tieteeseen ja talouteen ja osa puolestaan katsoi ohjelman tuottaneen liian vähän hyötyjä suoraan yrityksille.

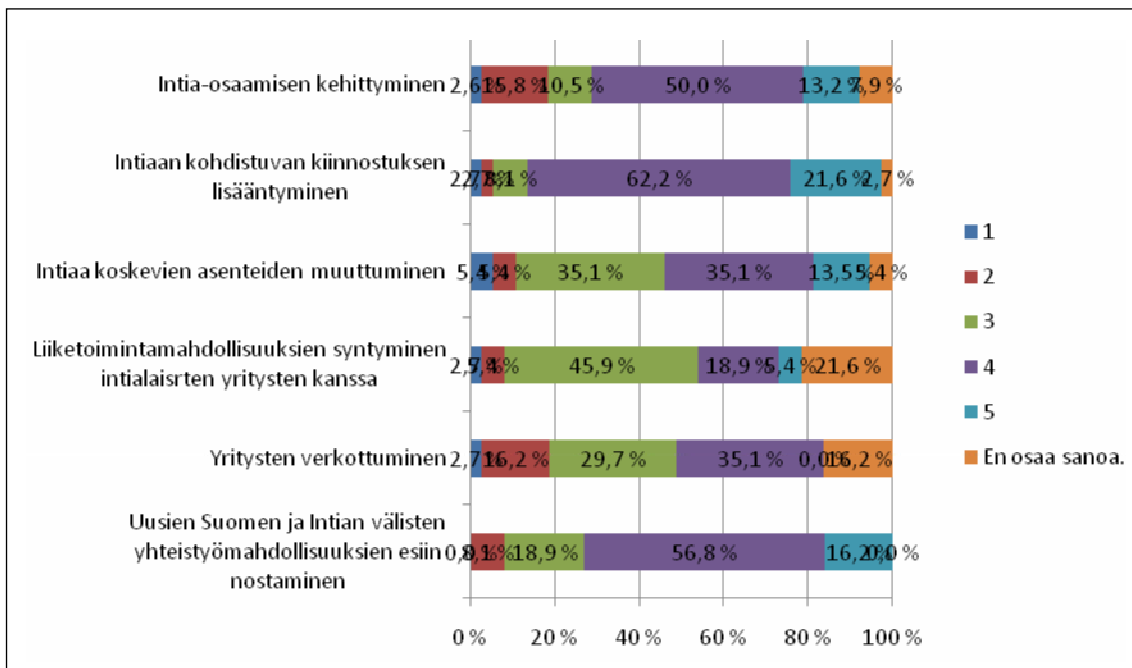
Intia-ohjelman onnistuneisuutta arvioitaessa on huomioitava sen muita tarkasteltavia ohjelmia pienemmät resurssit. Ohjelmassa työskenteli käytännössä 1,5 henkilöä ja budjetti oli muita ohjelmia pienempi.



Kuvio 15. Mielenpiteet seuraavista ohjelman resurssien käyttöä (rahalliset ja henkilöstöresurssit) koskevista väittämistä asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). %, N = 38. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Intia-ohjelmaan osallistuneille)

Kuten kuvio 15 käy ilmi, vastaajien mielestä resurssien kasvattaminen olisi mahdollistanut lisähyötyjen saamisen. Taloudellisten resurssien sijaan olisi kaivattu ennemminkin henkilöstöresursseja. Resurssien käytön tarkoituksenmukaisuus puolestaan jakoi sähköiseen kyselyyn vastanneiden mielipiteitä.

Ohjelmakohtaisten resurssien riittävyyden pohdinnan rinnalla ehkä tärkeämpää on tarkastella, miten Intia-ohjelma kykeni hyödyntämään Sitran koko organisaation tarjoamia resursseja. Tästä näkökulmasta ei vaikuta siltä, että ohjelmat "matriisitoimintoina" vielä kykenevät riittävästi kytkeämään organisaation eri resursseja ohjelmien toteutukseen. Koska Intia-ohjelma oli muita ohjelmia selvästi pienempi, sen vähäisempi näkyvyys ja painoarvo Sitran sisällä saattoi vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi eri tahot kokivat oman toimintansa asemoinnin suhteessa ohjelmaan.



Kuvio 16. Vastaukset kysymykseen ”Missä määrin Sitran Intia-ohjelma on mielestänne kyennyt/kykenee vaikuttamaan seuraaviin asioihin?” asteikolla 1 (ei lainkaan) - 5 (erittäin paljon). %, N = 38. (Lähde: Sähköinen arviointikysely Intia-ohjelmaan osallistuneille)

Kuten kuviosta 16 käy ilmi, sangen yksimielisesti vastaajat arvioivat ohjelmalla olleen vaikutusta yleisen Intiaa koskevan kiinnostuksen lisääntymiseen sekä uusien Suomen ja Intian välisten yhteistyömahdollisuuksien esiin nousemiselle. Ohjelmalla nähtiin vähiten olleen merkitystä yritysten verkottumiselle ja Intia-osaamisen kehittymiselle.

”Jos resursseja olisi laitettu enemmän, olisi voinut alkaa syntyä myös aitoa Intia-osaamista.”

Vastausten perusteella ohjelma hahmotetaan ensisijaisesti asenteiden muokkaajaksi. Mitä enemmän vastaajat ovat olleet mukana yksittäisissä toimenpiteissä, sitä enemmän esiin nostetaan myös yksityiskohtaisempia havaintoja ohjelman tuloksista. Vastaajista harvalla kuitenkin oli kokonaiskuvaa Intia-ohjelman sisällöstä.

Intia-tiedon tuottaminen

Ohjelma julkaisi useita raportteja, jotka kertovat nyky-Intiasta ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista. Ohjelman julkaisutoimintaa on pidetty yleisesti ottaen hyväntasoisena, osin erinomaisena. Ohjelman yhteydessä julkaistut raportit ja julkaisut on koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 6. Intia-ohjelman yhteydessä julkaistut raportit ja julkaisut

2005	<ul style="list-style-type: none">• <i>The impact of offshoring on value creation in Finnish venture-backed software companies</i> (V. Kyöstilä, W. Cardwell)• <i>Intia -ilmiö ja Suomi : Sitran Intia -ohjelman taustaselvitys</i> (E. Grundström, V.-M. Lahti)• <i>Suomi-Intia -osaajavaihto</i> (O. Eronen)
2006	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vaateostajan Intia : Tuonti</i> (S. Särkkä)• <i>Prospects for India-Finland Economic Cooperation : Areas for Business Opportunities from an Indian Perspective</i> (S. Bhide, D. Mukhopadhyay, D. Singh)• <i>Opportunities for Finnish environmental technology in India</i> (Loikala, J., Hulkkonen, S., Itkylä, S., Kaushik, A., Keränen, S., Nisula, R., Roiha, U., Saren, H., Alam, J., Kuusela, P., Phan, T., Rautanen, T., Saijonmaa, M., Strand, S.)• <i>Nokian Intia : Teleala</i> (M. Möttölä)• <i>The New Geography of Innovation : India, Finland, Science and Technology</i> (K. Bound, C. Leadbeater, P. Miller, J. Wilsdon)• <i>Kiven ja Raudan Intia : Vienti</i> (E. Grundström)• <i>It-alan Intia : Kaukohankinta</i> (J. Nousjoki)
2007	<ul style="list-style-type: none">• <i>Higher Education and Research in India : an Overview</i> (A. Chakrabarti)

Ottaen huomioon yleisen Intian näkyvyyden kasvun voi ohjelman sanoa onnistuneen julkaisutoiminnassaan. Vaikka julkaisutoimintaa on kiiteltu, myös kriittisempiä arvioita yksittäisistä teoksista esitettiin haastatteluissa ja kyselyvastauksissa. Kritiikki liittyi lähinnä julkaisujen luonteeseen, niiden saatavuuteen ja joidenkin yksittäisten julkaisujen hyödyllisyyteen. Osa julkaisuista on lähtökohtaisemmin kirjoitettu suomalaisesta näkökulmasta ja osa puolestaan kuvaa Intiaa neutraalimpaan sävyyn. Kritiikkiä esitettiin myös teosten ”syvällisyyden” puutteesta ja toisaalta niiden ”nykyhetkeä kuvailevasta” luonteesta:

”Sitran tuotosten on toki oltava luettavia, mutta journalistiset julkaisut eivät monestikaan tuo sellaista syvällistä tietoa mitä eri sidosryhmät kaipaavat. Esimerkiksi teollisuuden alojen edustajat tuskin haluavat lukea omia kommenttejaan, vaan he haluavat lukea jotain joka ylittää heidän tietotasonsa.”

Osa teoksista oli tarkoituksellisesti kirjoitettu suuremmalle yleisölle, mitä joissakin vastauksissa erityisesti kiiteltiin. Yksittäisissä kriittisissä kommentteissa peräänkuulutettiin laajempaa Intian yhteiskunnan tai kulttuurien käsittelyä sekä tarkempaa suomalaisten yritysten (tuotteiden tai palveluiden) kilpailutilanteen ymmärrystä Intiassa. Kyselyn vastauksissa nostettiin esiin sellaisia

teemoja ja toimialoja, joita vastaajien mielestä olisi tullut niin ikään käsitellä tai joiden käsittelyä olisi tullut syventää. Tällaisia syventämistä vaativia olisivat olleet esimerkiksi energiahuolto, metsäteollisuus, biotieteet ja lääketiede sekä logistiikka.

Vaikka julkaisutoiminta sinänsä sai positiiviset arviot, on arviointiaineistojen perusteella todettava, ettei sidosryhmille ole muodostunut selvää kuvaa julkaisutoiminnan ”punaisesta langasta”. Ehkä tämä kertoo siitä, että ohjelman laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet ovat jääneet etäisiksi ainakin osalle sidosryhmistä. Osa heistä olisi odottanut hyvinkin yksityiskohtaista ja nyt paljon rajatumpien teemojen käsittelyä. Intia-ohjelma ei siten onnistunut hallinnoimaan ja johtamaan odotuksia sekä ohjelman tavoitteiden kirkastamista laajalle yleisölle.

Osaajavaihto

Vuoden 2007 aikana ohjelma keskittyi toiminnassaan osaajavaihdon aktivoimiseen. Sitra myönsi kansainvälisen henkilöstövaihdon keskus CIMO:lle 200 000 euroa käytettäväksi Suomen ja Intian väliseen osaajavaihtoon Sitra Fellowship -apurahoina 1.1.2007 alkaen. Apurahaohjelman tarkoituksena on ollut lisätä liikkuvuutta Intian ja Suomen välillä sekä tukea tutkimuksen ja opetuksen kansainvälistymistä ja yhteyksien rakentamista suomalaisten ja intialaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten välillä. Ohjelma kattaa kaikki tieteenalat.

Ohjelma herätti ennakoitua enemmän mielenkiintoa. Apurahoja myönnettiin vuonna 2007 kolmelletoista stipendiaatille (kokonaismäärä 137 000 €) käsitellyistä viidestäkymmenestäseitsemästä hakemuksesta (kokonaismäärä 1 331 700 €). Jäljelle jäävän apurahan käytöstä päätetään vuonna 2008. Apurahaa hakevat suomalaisten yliopistojen laitosten ja tutkimuslaitosten edustajat intialaisten jatko-opintoihin, tutkimustyöhön tai maisteri-tason opintoihin Suomessa.

Osaajavaihdon vaikutuksia on käytännössä vielä liian aikaista arvioida. Useat intialaisista ovat tulleet maan parhaista instituutioista ja Suomessa he ovat sijoittuneet useaan yliopistoon ja tutkimuslaitokseen. Haastatteluissa korostettiin osaajavaihdon potentiaalisia vaikutuksia, mutta näiden konkretisoituminen edellyttää jatkuvuutta eli käytännössä apurahaohjelman jatkumista Sitran rahoituksen loputtua, lähinnä opetusministeriön toimesta vuoden 2008 jälkeen. CIMO:n ja Suomen Akatemian näkökulmasta Sitran interventio on joka tapauksessa ollut tervetullut.

7.2 Miten Intia-ohjelma on onnistunut yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisessa?

Yhteiskunnalliset vaikutukset Intia-ohjelmassa käytännössä syntyvät julkaisutoiminnan ja sitä hyödyntävän median kautta, suomalaisten ja intialaisten tutkijoiden välille kehittyvän yhteistyön avulla sekä suomalaisten Intia-osaajien verkostoitumisen (keskenään ja intialaisten toimijoiden kanssa) kautta. Lisäksi ohjelma on pyrkinyt hyödyntämään muita Sitran ohjelmia. Esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisen osalta Intia-ohjelma on tehnyt yhteistyötä Sitran terveydenhuolto- ja ympäristöä koskevien ohjelmien kanssa.

Asiantuntijoiden mukaan ohjelman kuluessa Intian medianäkyvyys Suomessa on lisääntynyt. Monet arvioinnissa tavoitetut henkilöt totesivat Intiaa kohtaan tuntemansa kiinnostuksen kasvaneen. Ohjelmalla on epäilemättä ollut vaikutusta näihin asioihin. Lisäksi ohjelman yhteydessä on syntynyt – tai ohjelma on ainakin myötävaikuttanut niiden syntyyn – aloitteita ja ideoita, joita hyödyntävät tai mahdollisesti hyödyntävät useat eri toimijat, kuten opetusministeriö, CIMO, Sitran muut ohjelmat sekä liiketoiminnallisen yhteistyön osalta Tekes, TEM, Finnfund, Suomalais-intialainen kauppayhdistys, Invest in Finland ja Findia Foundation.

Osa ohjelman toimenpiteistä, kuten esimerkiksi osaajavaihto tai yleisemmin yliopistojen välisen yhteistyön luominen, on periaatteessa merkittäviä, mutta niiden yhteiskunnallisia vaikutuksia on liian varhaista arvioida. Käytännössä tällainen vaikutus voisi olla esimerkiksi se, että muutaman vuoden kuluttua suomalaisissa yliopistoissa on intialaisia opiskelijoita, opettajia ja tutkijoita sellainen määrä, joka jo vaikuttaa suomalaisen tutkimustoiminnan kansainvälistymiseen. Tämä kehityskulku on nyt Intian osalta pistetty alulle, mutta sen jatkuminen edellyttää jatkotoimenpiteitä. Yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin liittyy monia pulmia. Jos 10–15 vuoden kuluttua yksittäinen merkittävä tieteellinen saavutus on jäljitettävissä Intia-ohjelmassa vuonna 2008 toteutettuun osaajavaihtoon, niin oliko ohjelma sitten menestys? Jos vastaus tähän on positiivinen, niin miten vuonna 2008 voidaan arvioida, että osaajavaihto johtaa yksittäiseen merkittävään tieteelliseen saavutukseen vuonna 2020?

Yhteiskunnallisia vaikutuksia punnittaessa on kuitenkin syytä huoleen saavutettujen tulosten kestävyys suhteen. Ohjelma on ollut suhteellisen pieni eikä ohjelmassa ole ollut erityisiä toimintoja tulosten juurruttamiseksi, esimerkiksi strategiaprosessia, joka tuottaisi esimerkiksi Suomen Intia-strategian, johon eri toimijat sitoutuisivat. Huoli hyödyn "ulosmittaamisen" toteutumisesta on aiheellinen. Miten varmistetaan työn tulosten talteenotto, levittäminen ja laajempi hyödyntäminen? Moni kyselyyn vastanneista peräänkuulutti kansallista koordinaatiota.

"Aktiviteetti on kasvussa, toimijoita on paljon, mutta sooloiluun ei ole varaa. Miten varmistetaan resurssien tehokas hyödyntäminen?"

Arvioinnin yhteydessä järjestetyssä kaikille ohjelmille yhteisessä työpajassa nostettiin esiin kysymys siitä, millaiset yksittäiset maakohtaiset tarkastelut parhaiten palvelisivat Suomen kansallisia intressejä. Käytännössä erilaiset kansalliset strategiat nostavat esiin kysymyksiä Suomen asemoitumisesta eri alueiden ja maiden suhteen. Onko sitten mahdollista laatia kokonaisvaltaisten ja strategisten tarkastelujen pohjalta kansallisia "maastrategioita"? Nyt yksittäistä maata käsittelevä Sitran ohjelma ja sen tulokset eivät välttämättä suoraan kiinnity muihin kansallisiin strategioihin, vaan yhteys, esimerkiksi Intia-ohjelmassa käsiteltyjen sisältöjen osalta, jää sattumanvaraiseksi tai kunkin toimijan itse punnittavaksi.

Käytännössä Sitran huomio Intiaa koskeviin kysymyksiin vähenee jatkossa. Yhteinen kansallinen pohdinta tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä sekä resurssien kohdentamisesta riippuu olemassa olevien – ja ohjelman aikana toivottavasti vahvistuneiden – suomalaisten Intia-asiantuntijaverkostojen kyvystä arvioida tarvittavan koordinaation määrä ja valita soveltuvat toimintamallit.

7.3 Mitkä mekanismit auttavat tai estävät Intia-ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntymistä?

On rehellistä myöntää, että Intia-ohjelman yhteiskunnallisten vaikutusten syntyyn ja kestävyteen vaikuttaa koko globaalin toimintaympäristön kehitys. Kiinnostus Intiaa kohtaan Suomessa riippuu muun muassa siitä, miten Intia jatkossa menestyy taloudellisessa kilpailussa ja miten sen yhteiskunnallinen kehitys etenee. On siis heti alkuun ymmärrettävä, että kansallisten toimijoiden yksittäisten – vaikka hyvin koordinoitujenkin – toimenpiteiden avulla voidaan edetä vain tiettyyn rajaan saakka suomalaisten Intia-osaamisen kehittämisessä. Intia-ohjelma on tästä näkökulmasta tarkasteltuna pieni interventio, jonka yhteydessä on luotu lähinnä mahdollisuuksia ja puitteita yhteistyön lisääntymiselle ja liiketoiminnan syntymiselle.

Konkreettisia ehdotuksia vaikutusten varmistamiseksi on ohjelman kuluessa eri toimijoiden toimesta esitetty; esimerkiksi opetusministeriölle on esitetty kulttuuri- ja tiedeasioihin keskittyvän

virkamiehen lähettämistä Suomen Delhin lähetystöön. Niin ikään Sitran Intia-ohjelman apurahajärjestelmän jatkamista on ehdotettu opetusministeriölle. Suomalaisilta yliopistoilta odotetaan jatkuvaa aktiivisuutta osaajavaihdon jatkokehittämisessä.

Laajemmin tarkasteltuna ohjelman työn jatkamiseen kytkeytyy – tai ainakin pitäisi kytkeytyä – käytännössä useita toimijoita. Näitä ovat esimerkiksi Tekes, TEM, Finnfund, Suomalais-intialainen kauppayhdistys, Invest In Finland ja Findia Foundation. Eri toimijoiden kiinnostus ja sitoutuminen ohjelmaan on kuitenkin vaihdellut. Taustalta voi löytää kaksi selitystä: joko ohjelmaa ei ole koettu riittävän tärkeänä tai Intia ylipäättänsä ei ole näiden toimijoiden prioriteettialueella. Kyselyn avovastauksissa peräänkuulutettiin työ- ja elinkeinoministeriön ja Tekesin huomion kasvattamista Intiaa kohtaan. Seuraavat sitaatit konkretisoivat vastaajien asiasta esittämiä näkemyksiä.

”Sitra rakensi erittäin hyvän platformin vähillä resursseilla. Yhteiskunnalliset vaikutukset jäivät pienehköiksi ensisijaisesti muiden toimijoiden osaamispuutteiden johdosta, osin myös näiden panostaessa minimaalisesti Intiaan.”

”Avasi keskustelua, mutta aivan liian suppeassa piirissä.”

Erialaisten asiantuntija- ja toimijaverkostojen laajempaa osallistamista Intiaa koskeviin kansallisiin pohdintoihin toivottiin useissa vastauksissa. Ohjelman henkilöresurssit olivat kuitenkin tässä mielessä vähäiset. Osallistaminen ja verkostojen rakentaminen vaatii paljon työtä.

Julkaisujen tiedollinen sisältö lienee osin edelleen relevanttia, vähintäänkin yleisen asenteiden muokkauksen näkökulmasta. Haastattelujen mukaan julkaisumateriaalia on yrityksissä käytetty myös Intiaan lähetettävien työntekijöiden perehdyttämisessä. Sitran ohjelmatoiminnan kehittämisen kannalta laajempi kysymys koskee julkaisutoiminnan hyödyllisyyttä osana ohjelmien toimeenpanoa. Kyse on yksittäistä ohjelmaa laajemmasta kysymyksestä: minkä tulisi olla oman tiedontuotannon rooli Sitran toiminnassa ylipäättänsä? Intia-ohjelmassa julkaisutoiminta tuki suoraan yhtä määriteltyä tavoitetta eli Intia-tietotaidon kasvattamista.

Vastauksissa tuli esiin myös Sitran eräänlainen ”imago-ongelma”, vaikka monet katsoivatkin Intia-ohjelman vetovastuun sopivan Sitralle hyvin. Kriittisemmissä kannanotoissa tuotiin esiin se, että Sitra kohdistaa toimintansa ”yhteiskunnan ja talouden huippuvaikuttajille”, mikä esimerkiksi Intia-ohjelman osalta tuottaa epätarkan kuvan ottaen huomioon panostuksen nimenomaan yleisen Intian-tietouden kasvattamiseen. Seuraavat vastaajien kriittiset kommentit havainnollistavat asiaa ja saattavat kuvata Sitraan kohdistettua kritiikkiä laajemminkin:

”Sitran pitäisi käyttää paremmin hyväksi olemassa olevaa osaamista ... Sitran roolin pitäisi olla enemmänkin kättilön kuin itsenäisen toimijan.”

”Liian tieteellistä ja herraskaista sisäpiiritoimintaa.”

Sitran imago siis sekä mahdollistaa että rajoittaa. Vaikka Intia-ohjelma ehkä selkeimmin suuntasi toimenpiteitään suurelle yleisölle journalistisesti kirjoitettujen yleistajuisten julkaisujen muodossa, sen koettiin suuntautuneen liikaa sisäpiiriin.

7.4 Miten tarkoituksenmukainen Intia-ohjelma on ollut?

Intia on Suomen kannalta relevantti ja ajankohtainen teema. Intia-tietämyksen ohuuden huomioiden Sitran Intia-ohjelmalle on ollut yhteiskunnallinen tarve ja perustelu olemassa. Intia-ohjelman yhteiskunnallista relevanssia arvioitaessa on tuotava esiin ohjelman tasapainoilu *yleisen ja erityisen* välillä, sillä kohderyhminä on ollut sekä suuri yleisö että asiantuntijat. Intian näkyvyys suomalaisessa mediassa on kasvanut, mihin myös ohjelma on osaltaan epäilemättä myötävaikuttanut. Ohjelma on pyrkinyt kohdentamaan julkaisutoimintaansa Suomen kannalta lupaaviin tai kiinnostaviin erityisteemoihin ja -aloihin, jotta vaikuttavuutta syntyisi jatkossa esimerkiksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien kautta. Kriittisten näkemysten mukaan ohjelman sisältö ei kuitenkaan ole ollut riittävän konkreettista tai syventämistä ei ole tehty aina oikean aiheen suuntaan. Ohjelman julkaisutoimintaa on pidetty yleisesti ottaen hyvätasoisena. Kritiikkiä julkaisutoiminnan osalta on lähinnä esitetty saatavuuden ja yksittäisten julkaisujen hyödyllisyyden osalta.

Sittraa pidetään Intia-ohjelman kaltaiselle ohjelmalle luontevana, luotettavana ja käytännössä myös ainoana mahdollisena toteuttajana. Intia-ohjelmaan positiivisesti suhtautuvat pitävät sekä maaohjelma-konseptia että resurssien kohdentamista tiedon tuotantoon perusteltuna. Kriittisemmät äänenpainot kyseenalaistavat maaohjelman lähestymistapana globalisoituneessa maailmassa.

Arviointiaineiston perusteella ohjelma kokonaisuudessaan vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta, sillä rajallisella panostuksella on saatu aikaan suhteellisen paljon tuloksia. Pidempikestoisten yhteiskunnallisten vaikutusten varmistamiseksi ohjelmassa ei kuitenkaan ole juuri toimenpiteitä, joten ohjelman tuottamien hyötyjen kestävyys suhteen ei ole varmuutta.

8 SITRA YHTEISKUNNALLISENA VAIKUTTAJANA JA VERKOTTAJANA: ONNISTUMISTEN TARKASTELUA YLI OHJELMIEN

8.1 Vaikuttavuutta – mutta kenelle ja millä keinoin?

Sitran kaltaisen organisaation yhteiskunnallisten vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi ei ole yksinkertainen tehtävä. Yksi pulmista on klassinen aikajänneongelma. Kuinka päästä selville vaikutuksista, joiden on realistista odottaa tulevan esille vasta pitkän aikavälin kuluessa ja vuosia sen jälkeen, kun ohjelma on päättynyt? Kuten arviointimme osoittaa, on monessa suhteessa ennen aikaista sanoa, mitä kansantaloudellisia hyötyjä sekä mahdollisia sosiaalisia, poliittisia, ympäristöön ja lainsäädäntöön liittyviä muutoksia Sitran ohjelmien myötä on syntymässä. Toinen vaikuttavuuden arvioinnin ongelma koskee attribuutiota. Kuinka voimme osoittaa täsmällisesti sen, mikä yksittäisen intervention, tässä siis Sitran ohjelman, vaikutus on ollut toimintaympäristössä, jossa on joukko muitakin toimijoita, ohjelmia ja hankkeita?

Vaikka vaikuttavuuden arviointi on haastavaa, ei se kuitenkaan tarkoita, ettei tätä tulisi tehdä. Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan tehdä näkyväksi sitä potentiaalia, joka tarkastellulla interventiolla on yhteiskunnallisten vaikutusten ja hyötyjen syntymisessä. Yksityiskohtaisten vaikutusten todentamisen sijaan voi olla tarkoituksenmukaisempaa pyrkiä ymmärtämään intervention, kuten Sitran ohjelmien, toimintalogiikkaa ja vaikutusmekanismeja. Tärkeää on lisäksi selvittää monien samaan suuntaan ja samaa tavoitetta edistämään pyrkivien toimenpiteiden yhteisvaikutusta. Tällöin kysymykseksi tulee se, mitä nämä erilaiset interventiot yhdessä ja yhteisin ponnistuksin saavat yhteiskunnassa aikaan.

Sitran ohjelmat tähtäävät merkittäviin yhteiskunnallisiin aikaansaannoksiin ja hyötyihin. Niillä tuetaan Suomen kilpailukykyä, talouskasvua ja kehitystä. Kuten arviointimme osoittaa, pyrkivät tarkastellut kolme ohjelmaa, Venäjä-, Ympäristö- ja Intia-ohjelma, näihin tavoitteisiin kuitenkin varsin eri keinoin. Joissakin ohjelmissa, kuten Intia-ohjelmassa, lähestymistapa ja koko ohjelmafilosofia rakentuu ymmärryksen tuottamisen ja osaajaverkostojen rakentumisen varaan. Sen sijaan Venäjä- ja Ympäristöohjelmissa tavoitellaan verkostoitumisen ohella myös näitä suoraviivaisempia liiketoiminnallisia hyötyjä. Ohjelmien erilaisesta luonteesta johtuen on syytä olla varovainen myös niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vertailussa. Vaikutusten arvioinnissa on ymmärrettävä kunkin ohjelman erityinen luonne ja ohjelmalogiikka, sekä punnittava aikaansaannoksia näitä vasten.

Arviointituloksemme viittaavat siihen, että kaikilla tarkastelluilla ohjelmilla on ollut yhteiskunnallista relevanssia ja yhteiskunnallista hyötyä. Ohjelmat ovat tarttuneet teemoihin, joilla on suuri yhteiskunnallinen merkitys. Ajoitus herättää kuitenkin monia kysymyksiä. Miksi Sitra on käynnistänyt Venäjä- ja Ympäristöohjelman tilanteessa ja ajankohdassa, jolloin useat muutkin tahot ovat ohjelmillaan tai muilla toimenpiteillään tarttuneet samoihin teemoihin tai asioihin?

Toisaalta juuri tässä ajoituksessa voi piillä Sitran ohjelmien yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ydin. Kun useampi taho tarttuu yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi koettuun asiaan tai ongelmaan samanaikaisesti, on tämän asian edistäminen tai ongelman ratkaisu todennäköisesti huomattavasti tehokkaampaa kuin tilanteessa, jossa asiaa yritetään ratkoa yhdellä toimenpiteellä ja yhden organisaation toimesta. On selvää, ettei isoihin yhteiskunnallisiin ongelmiin saada

ratkaisuja yksittäisillä toimenpiteillä, vaan ne vaativat useita, myös päällekkäisiä toimenpiteitä ja verkostoja.

Päällekkäisyyttä ei kuitenkaan saa olla liikaa. Toimenpiteiden välillä tulee olla riittävä koherenssi ja täydentyvyys, jotta resursseja ei tuhlaata tai käytetä tehottomasti. Keskeinen kysymys on myös, onko samaa päämäärää edistävillä verkostoilla yhteisesti muodostunut tulkinta ja käsitys tarkasteltavasta ongelmasta. Ovatko tavoitteet riittävän yhdenmukaisia eri interventioiden välillä? Palaamme näihin kysymyksiin vielä raportin osiossa yhdeksän.

Kaikissa tässä arvioinnissa tarkastelluissa ohjelmissa tavoitteiden väljyys asettaa vaikutusten syntymiselle yhden keskeisen haasteen. Eriyisen merkityksellinen tämä haaste on Venäjä-ohjelmassa, ehkä tätä hieman vähemmän Ympäristöohjelmassa. Intia-ohjelmaa ei tässä mielessä voi muihin ohjelmiin suoraan verrata. Intia-ohjelma on ollut muista tarkastelluista ohjelmista poiketen selvästi tiedon ja ymmärryksen tuottamisen ohjelma. Sen perusfilosofia näkyy johdonmukaisesti ohjelman tavoitteissa ja toteutustavassa.

Ohjelmien vaikuttavuutta arvioitaessa joudumme väistämättä palaamaan peruskysymykseen siitä, miten suoraviivaisesti meillä on mahdollisuus olettaa ohjelmista syntyvän vaikutuksia, jotka ovat niiden tavoitteiden suuntaisia. Onko koko lähestymistapa ”väärä” tai väärin painottunut ajatellen Sitran roolia? Eikö Sitran roolin painottuminen ”näkiyyteen”, vielä piilevien ilmiöiden ja asioiden tunnistamiseen, tarkoita sitä, että sen pitäisi myös ohjelmatoiminnassaan irrottautua liian kapeasta tavoitesidonnaisuudesta ja antaa tilaa kokeilulle, joustavuudelle ja suunnan muutokselle nopeastikin silloin, kun se katsotaan yhteiskunnallisesti tarpeelliseksi? Toisaalta kukaan tuskin voi kiistää myös tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin tärkeyttä. Yhteiskunnallisten interventioiden tarkastelussa on välttämätöntä katsoa myös sitä, päästiinkö tavoitteisiin. Joustavuutta ja avarakatseisuutta kuitenkin tarvitaan. Tavoitteiden suuntaisten hyötyjen, muutosten ja vaikutusten tarkastelu ei yksin riitä.

Sitran ohjelmien vaikutuksia ja hyötyjä punnittaessa esiin nousee myös kysymys ohjelmien toimenpiteistä ja toiminnallistamisesta. Tarkasteltujen ohjelmien toimenpiteet ovat olleet pitkälti samankaltaisia keskenään. Intia-ohjelman työvälineet eroavat kuitenkin selvästi muista tarkastelluista ohjelmista. Yksi ratkaisevista eroista on ollut se, ettei Intia-ohjelmassa ole, toisin kuin Venäjä- ja Ympäristöohjelmassa, toteutettu strategiaproessia.

Yhteisenä nimittäjänä kaikille tarkastelluille Sitran ohjelmille on niiden verkostomainen luonne. Ohjelmat ovat olleet verkosto-ohjelmia, joissa Sitran roolina on ollut toimia verkoston solmukohtana ja fasilitaattorina. Olemme arvioinnissamme lähteneet siitä, että Sitran ohjelmatoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus rakentuu pitkälti sen varaan, miten hyvin tai huonosti Sitra verkostotoiminnassaan ja verkostohallinnassaan onnistuu. Tarkastelemme tätä teemaa seuraavassa osiossa yksityiskohtaisemmin.

Kokonaisuudessaan toteuttamamme arviointi osoittaa, että tarkasteltujen kolmen ohjelman vaikutuskartat ovat keskenään varsin erilaisia:

Venäjä-ohjelma

- Vaikutukset painottuvat *kehittäjäorganisaatioiden, verkostojen ja yritysten sekä yritysklustereidentasolle*. Tosin yrityksissä ja yritysklustereissa tapahtuneista muutoksista on vaikeaa tässä vaiheessa sanoa mitään varmaa. Potentiaalia tällä tasolla tapahtuviin muutoksiin on kuitenkin olemassa.

- Muutokset ja vaikutukset *koko innovaatioympäristön ja yhteiskunnan* tasolla ovat edellä kuvattuja vähäisempiä mutta eivät kuitenkaan merkityksettömiä. Venäjä-ohjelma on edistänyt aiempaa myönteisemmän Venäjä-kuvan muodostumista. Yhteiskunnallisesti merkittävin aikaansaannos on ollut se, että ohjelma on vaikuttanut Venäjä-kysymysten saamiseen hallitusohjelmaan.

Ympäristöohjelma

- Vaikutukset painottuvat *kehittäjäorganisaatioiden ja verkostojen* tasolle mutta myös koko *innovaatioympäristön ja yhteiskunnan* tasolle, mikä jälkimmäinen näkyy mm. asenneilmaston muokkauksessa ympäristöliiketoiminnalle suotuisammaksi julkishallinnon piirissä. Verkostojen osalta ohjelma on edistänyt erityisesti elinkeinoelämän ja julkishallinnon lähentymistä. Konkreettisenä lopputulemana Cleantech brändin rakentaminen on ollut myös yhteiskunnallisesti merkittävä aikaansaannos.

Intia-ohjelma

- Ohjelman vaikutukset näkyvät lähinnä koko *yhteiskunnan tasolla* yleisen Intiaa koskevan ymmärryksen ja tietoisuuden kasvamisena. Tosin tämän suoraviivainen osoittaminen tässä vaiheessa on vielä varsin ennenaikaista, mutta potentiaalia ohjelmalla selvästi tähän suuntaan on. Innovaatioympäristöön ei ole juuri vaikutettu, ainakaan jos näkökulmaksi otetaan tiedon tuottajien ja tiedon hyödyntäjien verkostoituminen, tai yritysten toimintaedellytysten vahvistuminen. Voi tietysti olla, että myös näillä tasoilla ohjelmalla on pidemmällä aikavälillä myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi osaajavaihdon kautta.

On selvää, että yhteiskunnallisten vaikutusten ja viimekätisen vaikuttavuuden tarkastelu vaatii pitkän aikajänteen. Ohjelmatoiminnan vaikutukset tulevat esille vasta vuosien päästä ohjelmien loppumisen jälkeen. Käsillä oleva arviointi onkin kohdistunut lähinnä vaikutusten syntymistä edistävien tekijöiden tunnistamiseen sekä näitä edeltävien tuotosten ja tulosten kartoittamiseen. Jatkossa, mikäli vaikuttavuutta halutaan tarkastella, huomio tulisi kohdistaa seuraaviin ohjelmakohtaisiin kysymyksiin. Venäjä-ohjelman osalta olisi syytä tarkastella sitä, onko ohjelmalla kyetty aidosti saamaan aikaan liiketoiminnan kasvua Venäjän markkinoilla. Venäjä-ohjelman vaikutusten kartoittamiseksi olisi syytä tehdä myös yksityiskohtainen teema- ja toimialakohtainen analyysi. Tämä tarkoittaisi sen kartoittamista, ovatko ohjelman hankkeet kyenneet tuottamaan yhteiskunnallisesti merkittäviä vaikutuksia korkean teknologian, rakentamisen ja metsäteollisuuden sekä logistiikan alueilla.

Ympäristöohjelman osalta tulisi tulevaisuudessa selvittää ympäristöliiketoiminnan kehittymistä, kansainvälistymistä ja yhdentymistä. Tärkeää olisi kartoittaa, onko ohjelma aidosti kyennyt saamaan aikaan kansainvälistä liiketoimintaa. Kuten Venäjä- myös ympäristöohjelman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kartoittamiseksi olisi hyvä analysoida ohjelman yhteydessä toteutettujen hankkeiden kuten Cleantech brändin tuloksia ja vaikutuksia. Ovatko ne myötävaikuttaneet ympäristöliiketoiminnan kasvuun ja kansainvälisen busineksen kehittymiseen?

Intia-ohjelman luonteesta johtuen sen viimekätisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on ehkä muita tarkasteltuja ohjelmia haastavampi tehtävä. On hankalaa osoittaa toteen se, että ohjelma on nostanut osapuolten tiedon ja ymmärryksen tasoa. Konkreettinen tie tämän selvittämiseen voisi olla katsoa osaajavaihdon kehittymistä ja sen jatkoa. Onko Intia-ohjelma onnistunut vaikuttamaan osaajavaihdon vakiintumiseen? Mitä vaikutuksia osaajavaihdolla käytännössä on pidemmällä aikavälillä ollut? Onko osaajavaihdolla luotu uusia strategisia

kumppanuuksia? Onko saatu aikaan merkittäviä uusia tutkimustuloksia, joilla olisi laajempaa yhteiskunnallista hyödynnettävyyttä ja vaikutuksia?

8.2. Sitra verkostoissa ja verkostot Sitran ohjelmissa – miten verkostoyhteistyö ja -hallinta ovat onnistuneet?

Sitran verkostotoiminta ja -hallinta on keskeinen edellytys sille, miten Sitra ohjelmissaan onnistuu sekä mitä vaikutuksia se yhteiskuntaan kykenee tuottamaan. Verkostotoiminnan ja -hallinnan keinot eroavat hierarkkisten organisaatioiden johtamiskeinoista; niitä ei voi johtaa samalla tavalla kuin hierarkkisiin käskyvaltasuhteisiin perustuvia organisaatioita. Tarkastelemme seuraavassa Sitran onnistumista verkostotoiminnassaan ja -hallinnassaan viitekehysessemme havainnollistetun seitsemän kriteerin valossa (ks. kuvio 3).

Oikeiden kumppaneiden tunnistaminen ja läsnäolo verkostossa

Verkostotoiminnan onnistumisen perusehtona on, että verkostossa on oikeat kumppanit. Tämä ehto ei täysin toteutunut tarkastelluissa ohjelmissa. Tähän on ainakin kaksi syytä. Ensinnäkin, jotkut merkityksellisiksi koetut tahot jäivät Sitran ohjelmaverkoston ulkopuolelle. Tällaisia Venäjä-ohjelmassa olivat silloinen kauppa- ja teollisuusministeriö sekä ulkoministeriö. Aiheellista on kysyä, miksi näin tapahtui. Toiseksi, Sitran ohjelmaverkostoja leimaa elitistimäisyys. Sitran ohjelmiin mobilisoiduissa verkostoissa painotus on yhteiskunnan ja talouden vakiintuneissa huippuvaikuttajissa, establishmentissa. Mikä merkitys tällä on ohjelmien kyvyille haastaa, kyseenalaistaa ja tehdä irtiottoja? Miten tämä suhteutuu Sitran rooliin näkijänä ja muutoutumassa olevien asioiden tunnistajana? Onko, kuten Intia-ohjelman osalta voitiin havaita, tarvetta entistä enemmän myös muiden kuin näiden huippuvaikuttajien saamiselle mukaan ohjelmiin, jotta tarkasteltavista aihepiireistä saataisiin aiempaa totuudenmukaisempi ja monipuolisempi kokonaiskuva?

Ilmiselvästi kriittinen kysymys ohjelmiin mobilisoidumisessa koskee myös kansainvälisyyttä. Nyt ohjelmat, Intia-ohjelmaa lukuun ottamatta, ovat koonneet yhteen erityisesti kansallisia toimijoita. Miten varmistetaan se, että ohjelmissa on riittävästi mukana kansainvälisiä osajia ja vaikuttajia? Innovaatioiden syntymiselle nykytietämyksen mukaan hedelmällisimmät lähtökohdat tarjoavat monialaiset, -tieteiset ja -kulttuuriset tiimit. Miten tämä näkyy, tai näkykö se ylipäätään riittävästi, Sitran ohjelmissa? Arviointimme osoittaa, että Sitran verkoston liiallinen homogeenisuus muodostaa yhden merkittävän esteen ohjelmien yhteiskunnallisten vaikutusten syntymiselle.

Tahtotilan luominen

Sitran ohjelmien kykyyn tuottaa yhteinen tahtotila tunnistettuun haasteeseen vastaamiseksi vaikuttaa olennaisesti se, minkälaista työkalupakkia ohjelmat käyttävät. Intia-ohjelmassa ei muista poiketen toteutettu lainkaan strategiaprosessia. Voidaan kysyä, olisiko tämä kuitenkin ollut tarpeen.

Ilman strategiaprosessia vaarana on, että ohjelmien toimenpiteet uhkaavat jäädä haparoiviksi yritelmiksi, joiden välille ei muodostu riittävän vahvaa punaista lankaa. Venäjä- ja Ympäristöohjelmassa strategiaprosessit ovat olleet selkeästi niiden vahvuus. Ne ovat jäntevöittäneet ohjelmien toteutusta, joskin strategiaprosesseissakin on ollut omat puutteensa.

Yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisen kannalta erityisen merkityksellistä on, syntykö verkosto-osapuolten välille yhteistä tahtotilaa. On kyseenalaista, miten merkittäviä ohjelmien vaikutukset voivat olla silloin, jos tällainen yhteinen tavoitteenasettelu eri osapuolten välillä

on jäänyt uupumaan tai jos sitä ei ole kyetty strategiaprosessin kaltaisen menettelyn kautta kirkastamaan ja tekemään näkyväksi kaikille osapuolille.

Luottamuksen rakentuminen ja sitoutuminen

Jotta verkostoyhteistyö voisi toimia, tulee osapuolten välillä on luottamusta. Joskus luottamus voidaan rakentaa nopeasti. Se voi perustua osapuolten aiempiin näyttöihin. On osoitettu, että kumppanit ovat aiemmin saaneet merkityksellisiä asioita aikaan, ja odotusarvona on, että näin tapahtuu myös uudessa verkostossa. Toisaalta luottamus voi olla myös hidasta. On opittava kantapäähän ja omakohtaisen kokemuksen kautta tuntemaan osapuolet, heidän toimintatapansa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Innovaatioverkostoissa, jotka tähtäävät innovaation aikaansaamiseen, korostuvat nykytietämyksen mukaan nopean luottamuksen piirteet¹⁶. Tarkastelemissamme Sitran ohjelmissa painopiste kuitenkin näyttää olleen ennen kaikkea hitaassa luottamuksessa. Tämä heijastuu osallistujien kokoonpanoissa, joissa yhteiskunnallisten kärkivaikuttajien edustajat ovat vahvasti (yli)edustettuina.

Yhteisellä tahtotilalla ei voi olla todellista merkitystä, jos tähän ei sitouduta. Ilman sitoutumista tahtotila jää kuolleeksi kirjaimeksi. Arviointimme osoittaa, että ainakin Intia-ohjelmassa ja Venäjä-ohjelmassa osapuolten sitoutumisessa on ollut toivomisen varaa. Venäjä-ohjelmassa sitoutumista on saattanut nakertaa se, että osallistujien kokoonpano ei ole vastannut täysin sille asetettuja odotuksia ja tärkeitä tahoja on jäänyt verkostojen ulkopuolelle.

Roolien ja vastuiden selkiyttäminen

Verkostotoiminnan onnistuminen edellyttää työnjakoa ja yhteisen tulkinnan muodostumista siitä, mitä kukin osapuoli verkostossa tekee. Arviointimme mukaan suurinta epäselvyyttä verkostotoiminnassa tästä näkökulmasta aiheuttaa tietty ambivalenssi Sitran roolin suhteen. Samalla kun Sitran katsotaan luontevasti toimivan esimerkiksi Intia-ohjelman verkostoveturina ja itse asiassa olevan ainoa oikea taho tällaisen ohjelman toteuttajaksi, herättää kysymyksiä se, voiko Sitra olla myös todellinen toimeenpanija? Onko se Sitran tehtävänä? Jos ei, kuka ottaa kopin ohjelmissa kehitettyjen itujen ja aihoiden jatkojalostamisesta? Kuuluuko se jollekin verkoston osapuolelle? Vai vastaako jokin verkostojen ulkopuolinen taho näistä? Millä ehdoilla ja millä pelisäännöillä tällaisesta jatkokehittelystä vastaava toimii? Näitä kysymyksiä ei ole riittävästi mietitty Sitran ohjelmissa. Jatkossa Sitran tulisi pohtia omaa rooliaan paitsi verkostoveturina myös tekijänä ja toimeenpanijana (ks. myös raportin osio yhdeksän tästä teemasta).

Tiedon ja ymmärryksen siirtäminen

Tiedon ja ymmärryksen tehokas siirtäminen verkostossa ja sen ulkopuolelle ovat tärkeitä verkoston toimivuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta. Arviointimme ei anna kovinkaan jäsentynyttä kuvaa ohjelmien kyvystä siirtää ja hallita verkostoissa kertynyttä tietomassaa. Erityisen haastavana näyttäytyy tiedon ja ymmärryksen siirtäminen verkostosta sen ulkopuolelle. Tämä ei voi jäädä median varaan, vaan verkostoilla tulisi olla myös muita keinoja käytössään. Yksi tällainen keino, jota Sitran tarkastelluissa ohjelmissa on hyödynnetty, on seminaaritoiminta.

On kuitenkin syytä kysyä, kenelle ohjelmien yhteydessä toteutetut seminaarit oli kohdistettu? Ovatko ne olleet liian suppeiden piirien tapahtumia? Intia-ohjelmassa tietoa ja ymmärrystä on

¹⁶ Ks. hitaasta ja nopeasta luottamuksesta esim. Kuitunen & Haila (2008); Blomqvist K.M. (2002): Partnering in the dynamic environment. The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta. Lappeenranta University of Technology.

pyritty siirtämään myös aktiivisen julkaisutoiminnan avulla. Olisiko tällaista voitu toteuttaa myös muissa ohjelmissa? Mikä ylipäätään on oman tiedontuotannon eli lähinnä julkaisemisen rooli Sitran ohjelmatoiminnassa ja toiminnassa ylipäätään?

Suhde ulkoiseen toimintaympäristöön

Innovaatiotoiminnalle erityisen tuhoisaa on se, jos verkosto, joka innovaatiotoimintaa harjoittaa, eristyy ympäristöstään. Uusien syötteiden ja ideoiden jatkokehittämiseksi sekä nopeastikin muuttuviin tarpeisiin vastaamiseksi välttämätöntä on, että verkosto on jatkuvassa, aktiivisessa vuoropuhelussa ympäröivän yhteiskunnan ja muiden verkostojen kanssa. Haasteita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle asettaa Sitran ohjelmia vaivaava tietty elitistimäisyys ja transparenssin puute. Selvää ei ole edes se, ketkä ohjelmiin mobilisoidaan ja millä perusteilla. Arviointimme perusteella ohjelmien valmistelu tapahtuu liiaksi ”verhojen takana”, eikä siihen katsota osallistettavan riittävän laaja-alaisesti ja monipuolisesti erilaisia yhteiskuntaryhmiä.

9 YHTEISKUNNALLISESTI VAIKUTTAVA, UUDISTAVA SITRA – TOIMENPIDESUOSITUKSET

9.1. Sitran toiminnan neljä perusulottuvuutta

Arviointimme osoittaa monia mahdollisuuksia Sitran ja sen ohjelmatoiminnan kehittämiseksi. Puramme kehittämissuositukset seuraavassa neljän ulottuvuuden näkökulmasta. Ne koskevat ohjelmien ajoitusta, yleisyyden ja erityisyyden välistä suhdetta, läpinäkyvyyden ja läpinäkymättömyyden välistä suhdetta sekä Sitran roolia näkijänä ja tekijänä. Lopuksi konkretisoimme vielä toimenpidesuosituksemme.

9.2. Ohjelmien oikea ajoitus

Sitran ohjelmatoiminnassa keskeinen näkökohta koskee ajoitusta: ovatko ohjelmat olleet oikea-aikaisia vai liian varhain tai myöhään toteutettuja. Tämä tekijä on nähtävissä kaikissa arvioinnissamme tarkastelluissa ohjelmissa. Joidenkin ohjelmavastaavien mielestä ohjelman ajoitus on ollut tismalleen oikea, kun jotkut sidosryhmien edustajista taas ovat asiasta täysin vastakkaista mieltä.

Arviointimme kuitenkin viittaa siihen, että Venäjä- ja Ympäristöohjelmissa on oltu liikkeellä liian myöhään, jos Sitran roolina on olla ensisijassa piilevien asioiden esille nostaja ja tunnustaja. Sidosryhmissä herättää ihmettelyä se, miksi Sitra ”hyppää liikkeeseen junaan”. Onko yhteiskunnallisesti tarkoituksenmukaista ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta suotavaa, että Sitra ratsastaa samoilla asioilla ja teemoilla kuin lukuisat muutkin toimijat? Toisaalta, ajatellen teemojen laajuutta ja niiden yhteiskunnallista merkittävyyttä tärkeää on, että monet tahot ovat samaan aikaan liikkeellä ja saman asian kimpussa hieman eri näkökulmista ratkaisua etsien. Tällöin voidaan parhaassa tapauksessa saavuttaa synergiaetuja, jos eri toimijoiden toimenpiteet ajoittuvat oikein.

Kysymys ajoituksesta liittyy olennaisella tavalla siihen, minkälaisena Sitra ja sen sidosryhmät Sitran roolin näkevät. Jos Sitra on tuntemattoman haarukoija, emergenttien asioiden ja heikkojen signaalien haastaja, tunnustaja ja esiintuoja, ennemminkin näkijä kuin tekijä, on sen välttämätöntä olla myös ohjelmissaan liikkeellä riittävän varhain. Aineistojemme perusteella Sitra nähdään nimenomaan tässä näkijän roolissa, ja osittain tähän liittyen siltä toivotaan riskinottoa myös ohjelmien ajoituksen suhteen. Toisaalta, jos Sitra ja sen ulkopuoliset yhteisöt mieltävät Sitran myös tekijänä, on sen syytä olla mukana myös sellaisten yhteiskunnallisten ongelmien työstämisessä, jotka on jo tunnustettu. Olennaista on, että Sitra puntaroi näitä näkökulmia ja tekee näistä valintansa tietoisesti ja riittävän läpinäkyvästi.

9.3 Yleisyyden ja erityisyyden välinen suhde

Yleisyyden ja erityisyyden välinen jännite näkyy kaikissa tarkastelluissa ohjelmissa, mutta erityisesti se on läsnä Intia-ohjelmassa. Ohjelmat ovat tietysti mielessä olleet ”kaikkea kaikille” tehdessään ohjelmien teema-alueita, niiden ongelmia ja mahdollisuuksia sekä kulttuurisia ja asenteellisia tekijöitä yleisesti näkyviksi. Näillä on tavoiteltu suuren yleisön ja median kiinnostusta. Toisaalta ohjelmat ovat pyrkineet kohdentumaan tiettyihin teema-alueisiin ja tavoittamaan rajatumpia kohderyhmiä, kuten ympäristöliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä tai yrityksiä, jotka pyrkivät Venäjän markkinoille.

Yleisyyden ja erityisyyden väliset painotukset vaikuttavat ohjelmien kykyyn tuottaa hyötyjä ja vaikutuksia yhteiskuntaan. Myös vaikutusmekanismit ovat erilaiset sen suhteen, onko ohjelma lähtökohtaisesti geneerinen tai spesifimpi. Geneerisissä ohjelmissa medialla ja tiedotusvälineiden kautta tapahtuvalla tiedon ja ymmärryksen leviämisellä on tärkeä rooli. Myös populaarit julkaisut sekä erilaiset laajalle yleisölle kohdennetut seminaarit, tapahtumat jne. voivat olla tehokkaita tapoja siirtää tietoa ja luoda pohjaa ymmärryksen muodostumiselle. Spesifeissä, fokusoidummissa ohjelmissa tarvitaan toisenlaista keinovalikoimaa. Kuhunkin kohderyhmään tarvitaan ehkä omanlaisiaan keinoja siirtää tietoa, ymmärrystä ja osaamista sekä aikaansaada verkostoja.

Jatkoa ajatellen on tärkeää, että Sitra tarkastelee valmisteltavia ohjelmia ja ohjelma-aihoita myös tästä näkökulmasta. On tärkeää tehdä näkyväksi se, mitkä ovat geneerisyyden ja erityisyyden haasteet ja mahdollisuudet kunkin ohjelma-aihon tai teeman kannalta. Onko yhteiskunnallisesti relevantimpaa suunnata ohjelma rajatulle kohderyhmälle? Tuottaako yleisen tietämyksen ja ymmärryksen kasvattaminen jostakin teemasta tai vaikkapa maasta yhteiskunnallisesti merkittäviä tuloksia? Milloin on tarkoituksenmukaista lähestyä asiaa geneerisesti, milloin fokusoidummin? Millä kriteereillä ja mitä näkökulmia hyödyntäen nämä ratkaisut ylipäätään tehdään?

9.4. Läpinäkyvyyttä vai läpinäkymättömyyttä?

Sitran toiminta on keskitetty määräaikaikaisiksi ohjelmiksi ja onkin tärkeää, että Sitra tekee ohjelmavalintansa yhteiskunnallisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Nyt näistä kriteereistä ei ole juuri tietoa Sitran ulkopuolella. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseen liittyy kysymys ohjelmien ja ohjelmiin osallistuvien tahojen valintakriteereistä sekä näiden kriteereiden läpinäkyvyydestä (ks. myös edellä 9.1.).

Ihmettelyä herättää se, miksi Sitra päätyi juuri niihin ohjelmiin, joita se ohjelmakaudella 2004-2007 toteutti sekä millä perusteilla valinnat ohjelmista tehtiin. Esimerkiksi Sitran verkkosivuilla ei ole ohjelmien kohdalla tietoa siitä, miten Sitran ohjelmia valmistellaan. On epäselvää, onko mahdollista tehdä ohjelma-aloitetta ns. bottom up -pohjalta vai perustuvatko ideat uusista ohjelmista puhtaasti Sitran omiin aloitteisiin ns. top down -pohjalta ja mahdollisesti myös Sitran strategian sisältölinjauksiin. Toisaalta Sitran strategian ja ohjelmien välistä yhteyttä ei voida tarkemmin arvioida, koska Sitran strategia ei ole julkisesti esillä esimerkiksi Sitran verkkosivuilla. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta olisi keskeistä, että ohjelmien valmistelun aikana ohjelmien kohdentumisesta ja sisällöistä keskusteltaisiin vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kanssa.

Arviointimme perusteella monia askarruttaa Sitran toimintatapa henkilöiden mobilisoimisessa ohjelmiin. On esitetty näkemyksiä, joiden mukaan monet tärkeät, relevantit tahot on jätetty pois ohjelmatoiminnasta. Epäselvää on, miksi näin on tehty. Toisaalta esiin on tuotu se, että erilaiset tuttavuussuhteet ja muut vastaavat tekijät ovat olleet vaikuttamassa henkilövalintoihin ohjelmien toteutuksessa. Tämä herättää ymmärrettävästi kysymyksiä siitä, mitkä tahot tai ketkä voivat päästä mukaan Sitran ohjelmiin. On esimerkiksi esitetty kysymyksiä siitä, miksi ohjelmien yhteydessä teetettyjä selvityksiä ei ole kilpailutettu.

Perinteisesti rahoitusorganisaatioiden ohjelmien yhteydessä on totuttu siihen, että ohjelmiin kuten esimerkiksi Tekesin teknologiaohjelmiin, EU:n ohjelmiin tai Suomen Akatemian tutkimusohjelmiin on avoin haku. Sitran ohjelmat poikkeavat tästä käytännöstä ja voidaan pohtia, onko "ohjelma" mahdollisesti harhaanjohtava sana tässä yhteydessä. Tämä terminologinen seikka voi myös olla osaltaan taustalla ohjelmien läpinäkymättömyyttä koskevaan kritiikkiin. Lisäksi Sitra on valinnut ohjelmien nimeksi laajoja ja kattavia sanoja, mikä toisaalta helpottaa ohjelmien markkinointia ja mahdollistaa sen, että uusia asioita voidaan sisällyttää mukaan ohjelmaan joustavasti tarpeen

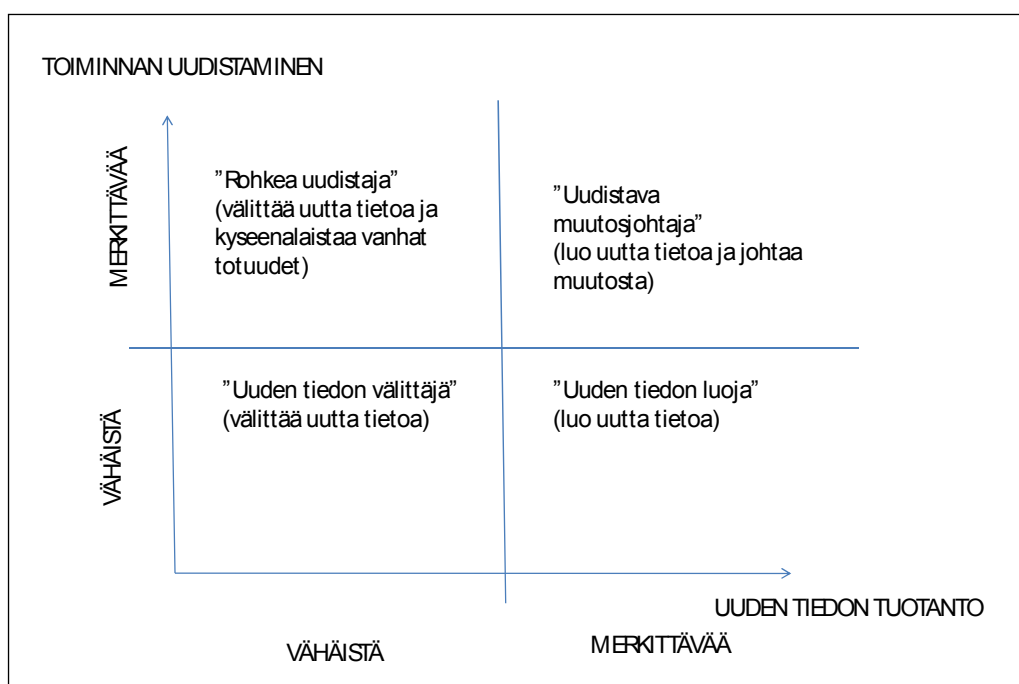
mukaan. Samalla laajat ohjelmien nimet saattavat antaa liiankin laajasti odotuksia siitä, ketkä voisivat olla mukana ohjelmassa.

Kaikkiaan on toivottavaa, että Sitran verkkosivuilla olisi jatkossa avoimesti tietoa ohjelmien valmistelusta, ohjelmien aloitteiden käsittelystä, ohjelmien volyymistä ja kriteereistä, joiden nojalla henkilöitä mobilisoidaan ohjelmiin.

9.5. Sitra näkijänä ja tekijänä

Sitran perustehtävään kuuluu katsoa tulevaisuuteen – ennakoida tulevaa ja vielä muotoutuvassa olevaa. Sitran kyky nähdä ja jäsentää ilmiöitä, joista ei vielä ole tarkkaa kuvaa tai varmuutta, on ollut aina sen toiminnan ytimessä. Sitralle onkin suomalaisessa yhteiskunnassa ainutlaatuinen mahdollisuus nostaa esiin teemoja, jotka ovat vasta muotoutumassa tai joihin muut toimijat eivät ole riittävässä määrin puuttuneet. Tärkeä merkityksensä on myös kansainvälisesti tärkeiden ilmiöiden ja asioiden esiin nostamisessa ja tuomisessa kansalliseen keskusteluun ja pohdintaan.

Suomalaisessa yhteiskunnassa Sitran proaktiivisia ja innovatiivisia avauksia arvostetaan. Tämän näkijän roolin ohella Sitra vie asioita käytäntöön pyrkien aikaansaamaan muutoksia, mikä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita niiden loppuun saakka viemistä. Tässä tekijän roolissa Sitra pyrkii vauhdittamaan yhteiskunnallista kehitystä. Nämä esitetyt näkijän ja tekijän roolit eivät luonnollisestikaan ole välttämättä aina toisiaan poissulkevia (kuvio 17.).



Kuvio 17. Sitra näkijänä ja tekijänä.

Arvioinnin kohteena olleissa ohjelmissa on sekä luotu tietoa että pyritty aktiivisesti vaikuttamaan eri toimijoiden käyttäytymiseen. Arviointiaineistosta nousee esiin sidosryhmien tulkinta Sitran roolin muuttumisesta kohti uudistusten aikaansaamista ja muutosten tekemistä sen sijaan, että "Sitra aiemmin havainnoi asioita ja kirjoitti niistä kirjan". Vaikka nämä roolit eivät ole toisiaan poissulkevia, on avoin kysymys, missä määrin yksittäisen toimijan resurssit (taloudelliset resurssit, henkilöstöresurssit ja osaamisresurssit) soveltuvat tai riittävät eri roolien mukaiseen

toimintaan. On epäilemättä eri asia tehdä strategisia valintoja jonkin asian edistämisestä kuin vastata ”huutoon” ja olla varsinainen muutosten toimeenpanija. Kovin kategorisia päätöksiä ei liene järkevää tehdä sen suhteen, miten esimerkiksi uuden tiedon tuotantoon tulisi jatkossa suhtautua. Ohjelmatoiminnassa valitut teemat ratkaisivat käytettävät työvälineet ja niiden painotukset. Esimerkiksi Intia-ohjelmassa tiedontuotanto puolusti paikkaansa.

Arviointiaineistoissa korostuu vaade laajamittaiseen osallistamiseen ja läpinäkyvyyteen ohjelmien valmisteluvaiheessa. Arviointi osoittaa selvää painetta avartaa ohjelmatyöhön osallistettavien joukkoa sekä saada eri tahoja jo ohjelmien valmisteluvaiheeseen tiiviimmin mukaan. Tekijyys ja näkijyys edellyttävät laaja-alaista sitouttamista ja osallistamista. Sulkeutuneisuus ei palvele kumpaakaan roolia, eikä Sitran yhteiskunnallisen mission toteuttamista.

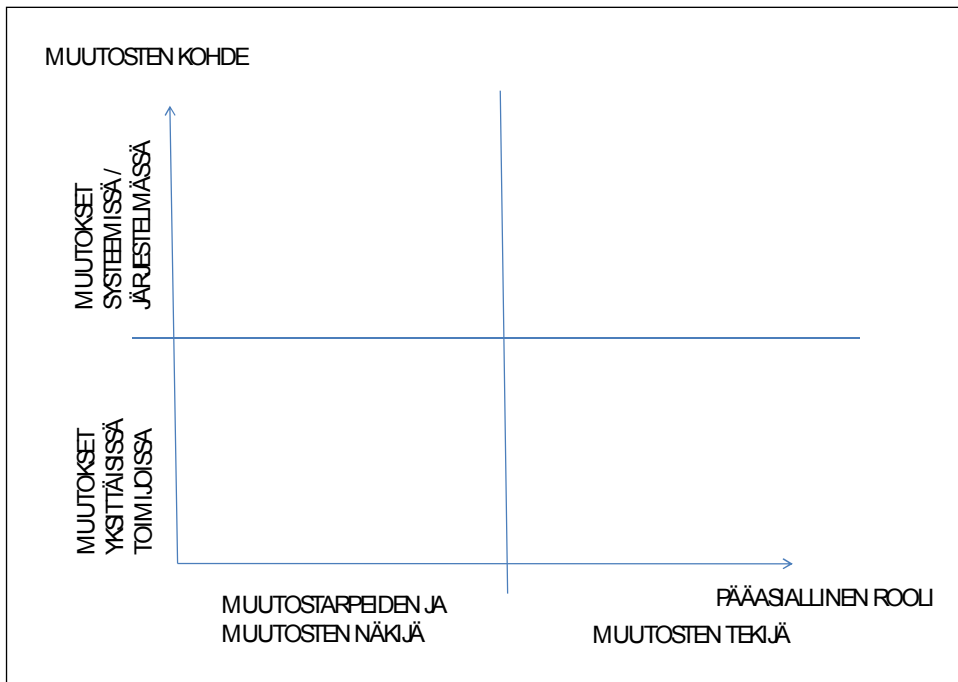
Taustalla vaikuttaa myös laaja-alaisempi yhteiskunnallinen keskustelu, joka kyseenalaistaa suljetun innovaatioympäristön paradigman. Tärkeänä pidetään sitä, että luodaan avoimia rajapintoja ja edellytyksiä avoimeen innovointiin yritysten, tietämyksen tuottajien ja erilaisten välittäjäorganisaatioiden kesken. On syytä kysyä, missä määrin Sitra omassa ohjelmatoiminnassaan toteuttaa tätä avoimien innovaatioympäristöjen periaatetta ja onko Sitran luontevaa tällaisiin pyrkimiä? Ovatko Sitran ohjelmat avoimen innovaation foorumeita ja tulisiko niiden sellaisia olla?

Käytännössä avoin toimintamalli ohjelmien valmistelussa ja käynnistysvaiheessa edellyttää myös aikaa. Jatkossa Sitran muita työkaluja, esimerkiksi ennakointia ja strategiaprosesseja, voisi vahvemmin profiloita nimenomaan varhaisten nousevien teemojen käsittelyyn. Näiden teemojen valinnassa on myös hyväksyttävä enemmän riskiä sen suhteen, että teemat eivät välttämättä osoittaudu niin relevanteiksi kuin alkuun kuvitellaan. Tämä nostaa samalla esiin kysymyksen Sitran samanaikaisten hankkeiden tai toimenpiteiden muodostamasta hankesalkusta ja sen riskiprofilista. Ohjelmatoiminnalle tämä tarkoittaisi vahvempaa profiloitumista tekijä-roolin mukaisesti eli esimerkiksi isompien kansallisten kysymysten käsittelyä, vaikka tilaa voisi jäädä myös kokeiluja tekeville ohjelmille. Tämä sinänsä looginen ajattelukulku nostaa esiin kuitenkin vaikean jatkokysymyksen: voiko merkittävien kansallisten kysymysten käsittely olla Sitran ohjelma?

Näkijän ja tekijän roolien omaksuminen eivät ole irrallisia kysymyksiä Sitran imagosta. Samalla kun Sitra suomalaisessa yhteiskunnassa on arvostettu ja tunnustettu toimija, liitetään siihen myös elitistisyyden ja jonkinlaisen ylimielisyydenkin piirteitä. Kyse ei ole vain toimijan omasta strategisesta valinnasta, vaan siitä, millainen rooli yksittäiselle toimijalle toimijaverkostossa annetaan. Toisin sanoen, jos Sitra mielletään ennemmin think tank –toimijaksi ei ole välttämättä selvää, että eri toimijat (esimerkiksi ministeriöt tai niiden alaiset virastot ja laitokset) haluavat nähdä Sitran aktiivisena muutoksen tekijänä. Konkreettisesti tämä tarkoittaisi ohjelmatoiminnan kannalta sitä, että merkittävien kansallisten kysymysten käsittelyä voitaisiin ehkä toimijaverkoston hyväksynnällä tehdä ”kansallisena ohjelmana”, jota Sitra fasilitoi ja hallinnoi, ei niinkään ”Sitran ohjelmana”. Tämä edellyttää ymmärrystä siitä, että fasilitaattorin roolissa toimiminen ei tarkoita itse tekemistä, vaan tekijäverkoston osana toimimista, yhtenä monista.

On syytä palata myös kysymykseen tavoiteltujen muutosten luonteesta ja laajuudesta. Onko Sitran tärkeää tavoitella pienempien mutta usein merkityksellisten muutosten aikaansaamista jotka koskettavat yksittäisiä toimijoita tai organisaatioita? Vai onko sen yhteiskunnallisesti tarkoituksenmukaisempaa ja vaikuttavuuden kannalta järkevämpää tähdätä isojen, rakenteellisten uudistusten toteutumiseen? Voiko näitä kahta ulottuvuutta – inkrementaalisten muutosten ja rakenteellisten uudistusten aikaansaamista – yhdistellä jollakin tarkoituksenmukaisella tavalla Sitran toiminnassa? Arviointiaineistojemme perusteella Sitralla on vahvaa osaamista ja kyvykkyyttä

systemisten, rakenteellisten muutostarpeiden tunnistamiseen ja esiin tuontiin. Sitran kyky katalysoida muutosta sekä rikkoa jäätyneitä ajattelumalleja ja toimintatapoja ovat ominaisuuksia, joita tarvitaan systemisten muutosten aikaansaamisessa. Kuvio x. havainnollistaa suhdetta näkijän ja tekijän roolien painottumisen sekä muutosten laajuuden ja syvyyden suhteen.



Kuvio 18. Sitran toiminnan kohdentuminen

Mikäli ohjelmatoimintaa kehitettäisiin kohti yllä olevan kuvan oikeaa yläkulmaa, tarkoittaisi se käytännössä esimerkiksi sellaisia ohjelmia, jotka tehokkaasti ja "matriisimaisesti" hyödyntäisivät ei ainoastaan Sitran vaan koko kehittäjäverkoston työkaluarsenaalia yhteisesti valitun ja suunnitellun kansallisesti merkittävän kysymyksen käsittelyyn. Tällainen ohjelma tähtäisi esimerkiksi siihen, että relevantti toimijaverkosto uudistaisi toimintatapojaan, keskinäistä työnjakoa ja sitoutuisi yhteisiin tavoitteisiin, toimenpiteiden koordinointiin ja mahdollisesti myös resurssien "puulaukseen". Kyse ei olisi enää Sitran ohjelmasta vaan enemmänkin "yhteisestä" tai "yhteiskunnallisesta ohjelmasta". Tässä verkostossa Sitra voisi olla verkostoveturi.

Jälleen tuntuu epärealistiselta tehdä kategorista johtopäätöstä siitä, olisiko kaiken ohjelmatoiminnan järkevää kohdentua tällaisiin pitkäkestoisiin ja monimutkaisiin muutosprosesseihin. Kuten yllä jo viitattiin, voisi ohjelmatoiminnasta osa olla riskiltään korkeampaa ja luonteeltaan kokeellisempaa. Tällainen ohjelmatoiminta voisi suuntautua yksittäiseenkin toimijaan tai muutamien toimijain verkostoon. Siinä painottuisi kyky nähdä tulevaisuuteen ja nostaa esiin tuntemattomia, vasta muotoutumassa olevia ilmiöitä ja asioita. Tulevaisuuden "haistelu" voisi kiinnittyä yksittäiseenkin teemaan tai teemaryppäeseen, jolla ennakoitavan merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus. Sitran on syytä punnita omaa positiotaan ja ohjelmiansa profiloitumista myös näistä näkökulmista nykyistä tietoisemmin ja perinpohjaisemmin. On tärkeää tehdä ohjelmien valintakriteerit myös tässä mielessä läpinäkyviksi (ks. myös edellä 9.3.).

9.5. Toimenpidesuosituksset

Toimenpidesuosituksemme Sitran ja sen ohjelmatoiminnan kehittämiseksi ovat seuraavat:

1. Toimenpidesuositus: Läpinäkyvyyttä ohjelmien valmisteluun ja toteuttamiseen

Sitran tulee lisätä ohjelmavalmisteluun ja toteuttamiseen läpinäkyvyyttä. Tämä tarkoittaa, että Sitra tekee näkyviksi ohjelmateemojen valintakriteerit ja kriteerit, joiden nojalla henkilöt tai tahot mobilisoidaan ohjelmiin ulkopuolisina asiantuntijoina tai verkostokumppaneina. On suositeltavaa, että ohjelmien valmistelun prosessi ja kunkin ohjelman kriteerit kuvataan Sitran verkkosivuilla.

2. Toimenpidesuositus: Sitran ohjelmista ”yhteiskunnallisiin ohjelmiin” tai ”kansallisiin ohjelmiin”

Sitran tulee pohtia, onko jatkossa enää mielekästä profiloida Sitran toteuttamia ohjelmia nimenomaan Sitran ohjelmiksi. Sitran ohjelmissaan tarkastelemat teemat ja kysymykset ovat sellaisia, jotka vaativat monia interventioita ja monen tahon yhteistyötä. Sitran oman imagon ja yhteiskunnallisen relevanssin näkökulmasta tarkoituksenmukaisempaa voisi olla puhua yleisistä yhteiskunnallisista ohjelmista tai kansallisista ohjelmista, joissa Sitralla on verkostoveturin tai fasilitaattorin rooli.

3. Toimenpidesuositus: ohjelmien asemoinnin ja Sitran toiminnan luonteen selkiyttäminen

Ohjelmien mutta myös laajemmin Sitran toiminnan suunnittelussa on huomioitava ja täsmennettävä niiden asemoituminen ja luonne. Tämän tulisi sisältää ainakin seuraavat kriteerit: ohjelman/toiminnan a. yleisyys ja erityisyys, b. näkijyyden ja tekijyyden painostukset, c. verkostoyhteistyön tavoiteltu luonne ja taso (operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus, strateginen kumppanuus), d. tavoiteltujen muutosten luonne (inkrementaaliset, yksittäisiä toimintoja/organisaatioita koskevat muutokset versus isot, rakenteelliset uudistukset).

Sitran tulisi pyrkiä monipuolistamaan verkostojen kokoonpanoa. Innovaatiot syntyvät eri alojen ja erilaisista taustoista tulevien ihmisten kohdatessa toisiaan ennakkoluulottomalla tavalla. Sitran ohjelmat ovat nykymuodossaan liian korostuneesti ns. establishmentin ja eliitin ohjelmia. Ohjelmiin, toimintoihin ja verkostoihin tulee mobilisoida rohkeasti myös henkilöitä, jotka tulevat näiden ulkopuolelta. Sitran tulisi omassa ohjelmatoiminnassaan vaalia avoimen innovaation periaatetta. Suositeltavaa olisi, että Sitran ohjelmat itsessään olisivat avoimen innovaation foorumeita, joissa vallitsisi luottamuksellinen, dynaaminen, uudistava ja kyseenalaistava ilmapiiri.

4. Toimenpidesuositus: luopuminen maakohtaisista ohjelmista

On syytä kysyä, ovatko maakohtaiset ohjelmat enää tarkoituksenmukaisia globaalissa maailmassa. Maakohtaisia teemoja on joka tapauksessa syytä nostaa esiin joissakin ohjelmissa omina erityisalueinaan ja kysymyksinään.

5. Toimenpidesuositus: kansainvälisyys läpileikkaavaksi teemaksi

Kaikkiin Sitran ohjelmiin ja toimintoihin tulisi rakentaa kansainvälisyys läpileikkaavaksi teemaksi. Kansainvälisyyden tulisi näkyä ohjelman ja toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa myös osallistuvien henkilöiden ja toimintojen kansainvälisyytenä.

Lähteet

Nagarajan & Vanheukelen (1997): *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide – EX Post and Intermediate Evaluation*. XIX/02-Budgetary overview and evaluation, Directorate General.

Ks. esim. Kuitunen & Lähtenmäki-Smith (2006). *Kohti horisontaalista toimintapolitiikkaa. Tapauksena teknologiaa koskeva päätöksenteko Suomessa. Hallinnon tutkimus 1*. Lähtenmäki-Smith & Kuitunen (2008).

Lähtenmäki-Smith, K. and Kuitunen, S. (2008): *Efficiency Versus Legitimacy: The Governance of Technology, in Blühdorn, I. (ed) In Search of Legitimacy: Complexity, Efficiency and the Foundations of Democratic Politics*. Routledge, Forth-coming in 2008.

Innovaatiopolitiikan muutoksesta tuoreen esimerkin tarjoaa kansallisen innovaatiostrategian valmistelu. Laaja-alaisesta jopa horisontaalisesta innovaatiopolitiikasta on keskusteltu EU:n piirissä ja kansainvälisesti jo varsin pitkään. Yksi esimerkki tästä on EU:n näkökanta siihen, että ”innovaatiot ovat aivan liian tärkeä asia jätettäväksi ainoastaan teknologiapolitiikan harteille”. Innovaatiot tulee saada keskiöön kaikilla politiikkasektoreilla. Kansallisen innovaatiostrategian laadinnassa ydinteesinä ovat erityisesti: innovaatioiden monimuotoisuus (myös ei-teknologisten innovaatioiden huomioiminen), STI- ja DUI-mallien integroimisen tärkeys, kysyntä- ja tarveohjautuvuus ja kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan voimistaminen sekä avoimien innovaatioympäristöjen aikaansaaminen. STI- ja DUI-malleista sekä näiden integroinnista yritysten näkökulmasta ks. esim. Jensen ym. (2007).

Cozzens (2007): *Asiantuntijaesitelmä konferenssissa ”Science Impact”*, Wien, toukokuu 2007.

Ks. Vaikuttavuuden arvioinnin ja toimeenpanon arvioinnin yhdistämisestä esim. *Van der Knaap (2007); Vedung (2003): Public Policy and Program Evaluation*. TA Transaction

Ks. Kuitunen & Hyytinen (2004): *Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi – käytäntöjä, mahdollisuuksia ja haasteita*. VTT Tiedotteita. Kuitunen & Haila (2007): *The Impact Cycle Model As an Analytical Tool for Assessing the Societal Relevance and Benefits of Research*. Expert presentation given at International Conference ”Rethinking the Impact of Basic research on Society and the Economy”. 10–11 May 2007, Vienna.

Kuitunen (2007): *Impact Chain Model As an Analytical Tool for R&D Evaluation in Lähtenmäki-Smith (ed): Learning Through Evaluation: Nordic Experience* (forthcoming in Nordregio Series 2007).

Lemola, Halme & Kanninen (2006): *Sitran ohjelmien väliarviointi*. Advansis Oy.

Kehikon muodostamisessa on hyödynnetty muun muassa Kickert ym. (1999): *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, Sage, London ja Jansen (ed.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations*. Springer, Dordrecht. Olemme hyödyntäneet tätä kehystä useissa konsultointiprojekteissamme, mm. osaamiskeskusohjelman strateginen asemointi ja vaikuttavuusarviointimallin kehittäminen –hankkeessa sekä Sitran HyväHoito-koordinaatiossa.

Ks. keinoista esim. Vedung ym.: *Carrots, sticks and cermons* (2004).

Ostatekijöiden tunnistamisessa ja erittelyssä on hyödynnetyt mm. Kickert ym. (1999); Bentz (2006): *Governance in Connected Arenas – Political Science Analysis of Coordination and Control in Complex Rule Systems*.

Kirjassa Jansen (toim.): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht, Springer.

Ympäristöohjelma 2005–2007. Loppuraportti 17.12.2008. Sitra.

Linnanen, Markkanen, Ilmola: *Ympäristöosaaminen – kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle*. Otaniemi Consulting Group 1997.

<http://www.greenenergyinvestors.com/index.php?showtopic=975>

EU Commission report of 13 March 2002, Environmental Technology for Sustainable Development (HYPERLINK http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2002&nu_doc=122 ”full text of the act” COM (2002) 122)

Ks. hitaasta ja nopeasta luottamuksesta esim. Kuitunen & Haila (2008); Blomqvist K.M. (2002): *Partnering in the dynamic environment. The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Lappeenranta. Lappeenranta University of Technology.