SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 137

MARRASKUU 2018

Vaikuttavuusarviointi 3 ja 4:

TULEVAISUUS-NÄKYMIEN JA OPPIMISEN MAHDOLLISTAJA

Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia
ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan

Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S. (Owal Group) &
Salminen, V., Lamminkoski, H. (4Front)

owalgroup

4FRONT

© Sitra 2018

Sitran selvityksiä 137

Vaikuttavuusarviointi 3 ja 4:
Tulevaisuusnäkymien ja
oppimisen mahdollistaja
Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia
ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan

Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S. (Owal
Group) & Salminen, V., Lamminkoski, H. (4Front)

ISBN 978-952-347-076-7 (nid.)
ISBN 978-952-347-077-4 (PDF) www.sitra.fi

ISSN1796-7104 (nid.)
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Erweko, Vantaa 2018

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Julkaisua päivitetty saavutettavuuden osalta
kesällä 2020

Saatesanat

Sitran tulevaisuustyötä ohjaa visio Hyvinvoinnista seuraavasta erästä sekä vaikuttavuustavoitteet, jotka ovat yhteiset kaikelle toiminnallemme. Työmme tuloksia ja päämäärää, eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta, seurataan ja arvioidaan monin eri tavoin. Tässä raportissa on arvioitu Sitran vaikuttavuutta kahden vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteet ovat osa kestävän hyvinvoinnin periaatteita. Arvioinnissa on tarkasteltu tapoja, joilla olemme Sitrassa lukuisissa eri projekteissamme edistäneet sekä yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia että osaamisen kehittymistä.

Arvioinnin tulokset kiteyttävät hyvin vaikuttavuustavoitteiden nykytilan ja Sitran toiminnan sekä onnistumiset tavoitteiden edistämisessä. Kiitämme Owal Group Oy:n ja 4Front Oy:n arviointitiimiä hyvästä yhteistyöstä. Lämpimät kiitokset myös kaikille arviointiin osallistuneille asiantuntijoille, sidosryhmille ja kumppaneillemme.

Arviointiraportissa esitetään suosituksia vaikuttavuustavoitteiden edistämiseksi jatkossa. Arvioijat suosittelevat, että Sitra kehittää toimenpiteitä, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynnetään nykyistä paremmin. Tunnistamme hyvin tarpeen vahvistaa edelleen yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia. Kiinnitämme tähän huomiota erityisesti Kansanvallan peruskorjaus -avainalueessa, jossa kehitetään toimintamalleja kansalaisten osallisuuden vahvistamiseksi. Sitrassa on kehitetty pitkäjänteisesti erilaisia yhteisöistä lähteviä ratkaisuja ja kehittämismenetelmiä, minkä merkitys onkin arvioinnissa huomioitu. Tätä työtä jatkamme erityisesti kesällä 2018 käynnistämässämme Sitra-foorumit -projektikokonaisuudessa, jossa kehitetään ja paketoidaan menetelmäosaamista niin Sitran sisäiseen kuin ulkoiseen käyttöön.

Arviointi nostaa esiin Sitran merkityksen aktiivisena yhteiskunnallisten visioiden puolestapuhujana ja tulevaisuudenkuvien ylläpitäjänä ja esittää, että Sitran tulee myös jatkossa toimia tässä roolissa.

Sitran missiona on rakentaa huomisen menestyvää Suomea. Toteutamme tätä tehtävää pitkäjänteisellä ennakointi- ja tulevaisuustyöllä yhteistyössä sidosryhmiemme kanssa. Yhteiskunnallisten visioiden merkityksen esiin nostaminen on ollut vuonna 2018 kansallisen ennakointityön ydinteema, jota tulemme pitämään esillä jatkossakin.

Arvioinnissa suositellaan elinikäisen oppimisen vahvistamista ja yksilöllisten tietojen ja taitojen parempaa hyödyntämistä. Lokakuussa 2018 käynnistämämme Osaamisen aika -avainalue keskittyy elinikäisen oppimisen edistämiseen tiiviissä yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa. Olemme viime vuosien aikana panostaneet merkittävästi yksilöllisten tietojen ja taitojen hyödyntämiseen Ratkaisu 100 -haastekilpailulla. Siinä kehitettyjä ratkaisuja osaamiseen hyödyntämiseksi on alettu vähitellen ottaa myös laajempaan käyttöön Suomessa.

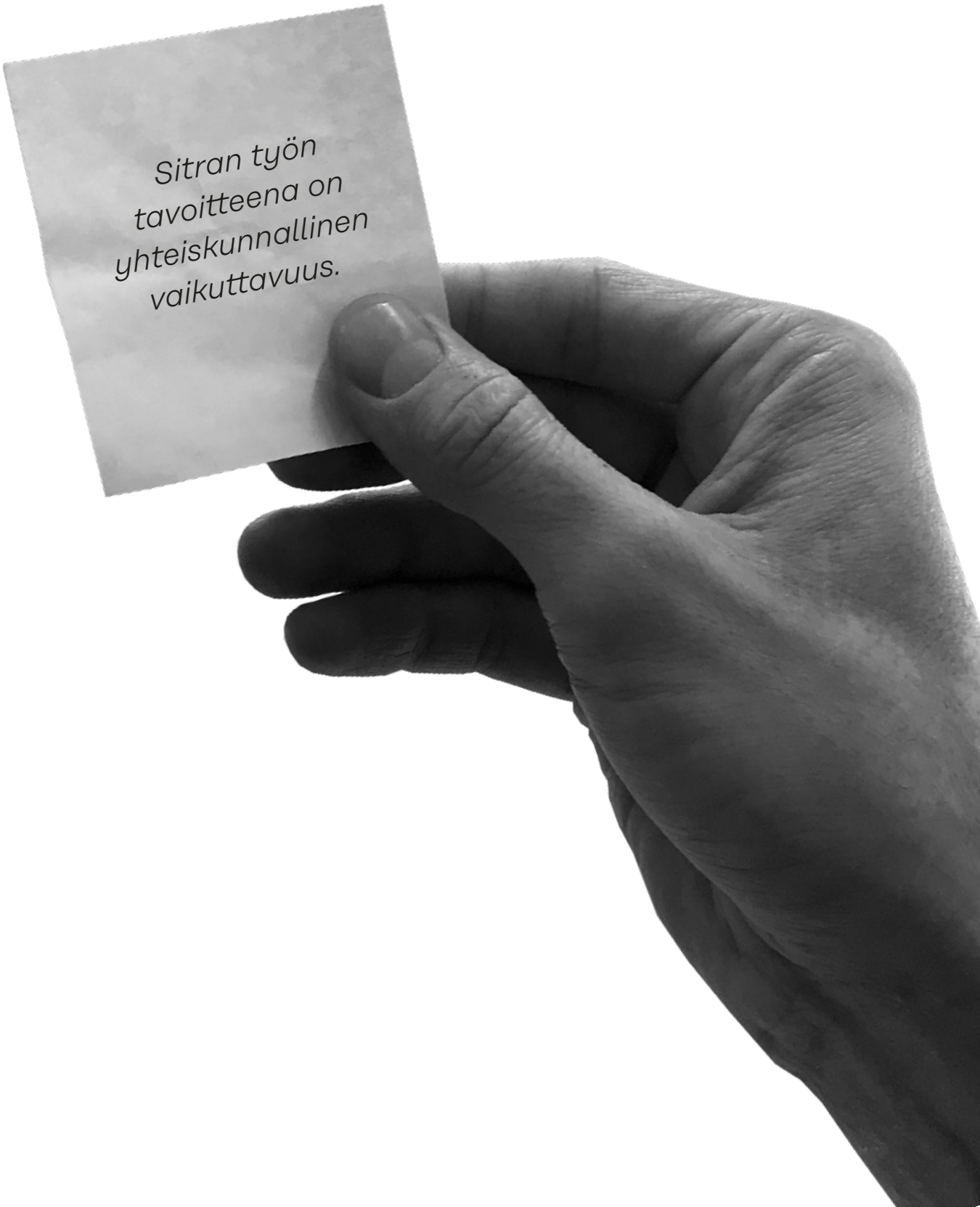
Arvioinnin johtopäätökset kokeilutoiminnasta niin Sitrassa kuin Suomessa laajemmin tukevat hyvin havaintojamme. Jatkossa kiinnitämme huomiota erityisesti kokeilusta saatujen oppien ja tulosten hyödyntämiseen. Tätä edistämämme muun muassa Tieto päätöksenteossa -projektissa, jossa kokeiluista saatava tieto asemoidaan yhdeksi tiedonlähteeksi. Lisäksi Ilmiömäinen julkinen hallinto -keskustelualoitteessa esitämme yhtenä kehitystoimena kokeilukulttuurin kapasiteetin ja osaamisen vahvistamista.

Arvioinnissa suositellaan molempiin vaikuttuvuustavoitteisiin liittyen nykyistä tiiviimpien ja näkyvämpien kumppanuuksien muodostamista. Vaikuttavuustyössämme riippumattomuuden säilyttäminen on tärkeää eikä näkyvyys ole itseisarvo. Nämä huomioiden pyrimme jatkossakin rakentamaan tarkoituksenmukaisia kumppanuuksia ja verkostoja. Joskus kuitenkin on tarpeen toimia alueilla, joilla valmiita kumppaneita ja verkostoja ei ole tarjolla.

MIKKO KOSONEN
Yliasiamies
Sitra

PAULA LAINE
Johtaja
Strategia ja ennakointi
Sitra

KATRI VATAJA
Johtava asiantuntija
Vaikuttavuusarviointi
Sitra


Sitran työn
tavoitteena on
yhteiskunnallinen
vaikuttavuus.

Sisällys

Tiivistelmä 6
Executive Summary 9

1. Johdanto 13

2. Arvioinnin kohteen analyysi ja menetelmät 15
2.1 Sitran vaikuttavuusmalli 15
2.2. Arvioinnin kohteena olevat vaikuttavuustavoitteet 17
2.3 Arvioinnin aineistot, menetelmät ja rajaukset 19

YKSILÖILLE JA YHTEISÖILLE VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA 22

3. Johtopäätökset ja suositukset 24
3.1. Strategiset valinnat 24
3.2. Sitran kontribuutio 26
3.3. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys Suomessa 28

4. Arvioinnin havainnot 31
4.1. Sitran merkitys Jaetuilla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen -sisältöalueessa 31
4.2. Sitran merkitys Tilastoista yksilöihin -sisältöalueessa 38
4.3. Sitran merkitys Tukea yhteisöistä (ja yksilöistä) lähteville ratkaisuille -sisältöalueessa 44
4.4. Havainnot vaikuttavuustavoitteen edistymisestä Suomessa ja kansainvälisesti 55
4.5. Millaisia edellytyksiä ja toimia jatkossa tarvitaan vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa? 56

OSAAMISTA MONIMUTKAISEEN MAAILMAAN 58

5. Johtopäätökset ja suositukset 60
5.1. Strategiset valinnat 60

5.2. Sitran kontribuutio 62
5.3. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys 64

6. Arvioinnin havainnot 68
6.1. Sitran merkitys Kokonaisuuksien hahmottaminen keskeiseksi taidoksi -sisältöalueessa 68
6.2. Sitran merkitys Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle -sisältöalueessa 70
6.3. Sitran merkitys Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön -sisältöalueessa 79
6.4. Sitran merkitys Uudelleenkoulutuksesta elinikäiseen oppimiseen -sisältöalueessa 81
6.5. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys 83
6.6. Millaisia edellytyksiä tai toimintaa tarvitaan jatkossa vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa? 86

7. Havaintoja vaikutuksia edistäneistä ja estäneistä tekijöistä 89
7.1. Vaikutusten syntymistä edistäneitä tekijöitä 89
7.2. Vaikutusten syntymistä haastaneita tekijöitä 92

Lähteet 94
Liitteet 100

Tiivistelmä

Arvioinnin tavoitteet ja aineisto

Arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa tietoa Sitran vaikuttavuudesta Osaamista monimutkaiseen maailmaan ja Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteissa. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran strategisen johtamisen, toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi. Arvioinnille asetetut arviointikysymykset kohdistuvat Sitran valintojen onnistumiseen, Sitran merkitykseen ja rooliin systeemisten muutosten edistämisessä ja vaikuttavuustavoitteiden sisältöalueissa tapahtuneeseen kehitykseen Suomessa ja kansainvälisesti.

Arvioinnissa analysoidaan laajaa joukkoa Sitran eri projekteja ja toimintoja vuosilta 2011–2018. Arvioinnin kohteeksi valittiin Sitran teot, joiden on tunnistettu edistettävän arvioinnin kohteena olevia vaikuttavuustavoitteita ja niiden sisältöalueita. Arvioinnissa tarkastellaan sitä, miten nämä eri teot kytkeytyvät vaikuttavuustavoitteisiin ja niiden sisältöihin sekä edistävät niitä.

Arvioinnissa hyödynnettiin pääasiassa laadullisia arviointimenetelmiä. Menetelmällisesti arviointi perustuu teoriaperustaiseen lähestymistapaan, jossa Sitran tekojen ja vaikuttavuustavoitteiden välisestä suhteesta laadittiin vaikuttavuushypoteeseja. Tämän jälkeen ns. vaikutusharavoinnin (outcome harvesting) avulla pyrittiin eri lähteistä tunnistamaan tapahtuneita muutoksia ja arvioitiin sitä, voidaanko aineiston pohjalta uskottavasti väittää, että hypoteesi muutoksesta on toteutunut.

Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia –vaikuttavuustavoite

Sitran valintojen onnistuneisuus

Tavoitteenasettelu Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteessa ja siihen kytkeytyvissä teoissa on ollut ajankohtaista ja tärkeää. Käytännön toimet ja projektien kokonaisuus edistävät tavoiteltua vaikuttavuutta hyvin. Hyvin laajasta joukosta Sitran toimia voidaan tunnistaa takaisinkytkentä ja konkreettisia vaikutuksia yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen.

Sitran kontribuutio

Sitran rooli on ollut aktiivinen tulevaisuuden näkymien ylläpitäjä. Aktiivisen ylläpitäjän rooli korostuu erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa ja erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agendan laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille. Sitra on onnistuneesti aktivoinut hyvin erilaisia toimijoita tulevaisuusajatteluun ja keskusteluun yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta.

Vaikuttavuustavoitteen Tilastoista yksilöihin -sisältöalueessa Sitralla on ollut erityistä merkitystä asiakas- ja yksilölähtöisen terveydenhuollon kehittämiseen liittyvien kansallisten ratkaisujen ja yksittäisten palvelujen esiin nostamisessa. Samoin Sitran rooli on ollut yhteiskunnassa tapahtuneen osallistavien menetelmien ja foorumeiden kehittämisen täydentäminen ja vauhdittaminen. Nämä ilmiöt olisivat todennäköisesti tapahtuneet Suomessa muutoinkin, mutta myöhemmin.

Yksilöistä ja yhteisöistä lähtevien ratkaisujen osalta Sitran rooli on ollut erilaisten kehittämismenetelmien lanseeraamisessa ja kokeilemisessa sekä kansalaisten ja asiakkaiden toimintamahdollisuuksien lisäämisessä. Esimerkiksi

Sitran kokeilutoiminta ja Ratkaisu100-haastekilpailu ovat saaneet näkyvyyttä ja toimineet esimerkkeinä siitä, kuinka erilaisten uusien kehittämistapojen kautta voidaan parantaa eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia.

Vaikuttavuustavoitteen kehitys

Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteen mukaisissa sisällöissä on tapahtunut kansainvälisesti ja Suomessa paljon erilaista kehitystoimintaa. Voimakkainta kehitystyö on ollut erilaisten palvelujen ja ratkaisujen kokeilemisessa ja kehittämisessä eri tasoilla. Tämä näkyy esimerkiksi erilaisina demokratiainnovaatioina, osallistumiskeinojen ja – kanavien vahvistamisena sekä näihin ilmiöihin liittyvässä tutkimustoiminnassa. Kokeilutoiminta ja kokeilukulttuuri ovat tulleet näkyväksi osaksi suomalaista kehittämiskulttuuria.

Yksilölähtöinen ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen on voimistunut koko 2010-luvun. Asiakaslähtöisyyttä ja palvelujärjestelmän yksilöllisyyttä on kehitetty valtion, kuntien ja yksityisten sektorin palveluissa. Julkisten palvelujen osalta vasta hiljattain on luotu digitaalisia perusratkaisuja, kuten kansallinen palveluväylä. Myös kansalaisista ja työntekijöistä tapahtuva itseohjautuva ja -organisoituva toiminta on vahvistunut.

Tulevaisuudenuskon luomiseen ja visioiden kehittämiseen liittyen arvioinnin tarkastelujaksolle osuu Suomen itsenäisyyden satavuotisjuhla. Vuosi 2017 oli monille eri yhteiskunnan toimijoille visioinnin vuosi. Keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä on hieman lisääntynyt useiden arvioinnin havaintojen perusteella.

SUOSITUKSET

Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia

Arvioinnissa esitetään neljä suositusta vaikuttavuustavoitteeseen liittyen.

- **Suositus 1:** Sitran tulee kehittää jatkossa toimenpiteitä, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynnetään nykyistä paremmin niihin liittyvässä kehittämistyössä.
- **Suositus 2:** Sitran tulee jatkossakin toimia aktiivisena yhteiskunnallisten visioiden merkityksen puolestapuhujana ja ylläpitää eri toimijoiden yhteistä tulevaisuudenkuvaa.
- **Suositus 3:** Sitran tulee muodostaa nykyistä tiiviimmät ja näkyvämmät kumppanuudet erityisesti vaikuttavuustavoitteen alueella toimivien keskeisten toimijoiden kanssa.
- **Suositus 4:** Sitran tulee jatkossa toimia uudenlaisten kehittämismenetelmien jäsentäjänä ja levittäjänä.

Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoite

Sitran valintojen onnistuneisuus

Tavoitteenasettelu ja Sitran tekemät valinnat vaikuttavuustavoitteen alueella ovat olleet kohtuullisen toimivia suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Osaamisen kehittäminen on tavalla tai toisella edustettuna jokaisessa tässä arvioinnissa tarkastellussa projektissa, mutta tietyt osa-alueet ovat jääneet vaikuttavuustavoitteen alueella pienemmälle painoarvolle. Näitä ovat erityisesti elinikäinen oppiminen ja sellaisten toimien edistäminen, jotka tukevat esimerkiksi epävirallisen osaamisen tunnistamista ja yksilöllisten tietojen tai taitojen parempaa hyödyntämistä

Projektien kokonaisuus on edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta erityisesti luomalla paikkoja yhteiselle oppimiselle ja tuomalla

osaamista monimutkaiseen maailmaan. Eri avainalueilla ja projekteissa on toteutettu runsaasti kokeiluja ja fasilitoituja kehittämisprosesseja, jotka ovat luoneet paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle. Sitran ennakointi- ja koulutustoiminnassa on lähtökohtaisesti kytketty mukaan osaamisen kehittäminen aina vain monimutkaistuvampaan maailmaan.

Sitran kontribuutio

Sitralla ei ole ollut yhtä yksiselitteistä roolia systeemisten muutosten tai uudistusten edistämisessä Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteessa. Sitralla on ollut hyvin erilaisia rooleja eri sisältökohdissa ja osaaminen on ollut kehittämistyössä asiana, joka on ollut useissa teoissa yksi tekemisen sisältö.

Selkein, mutta rajattu rooli Sitralla on ollut useissa eri sisältökohdissa ihmisten osaamistason nostossa eri sektoreilla ja sisältökohdissa sekä osaamisen kehittämisessä kokeilutoiminnassa (erityisesti nopeissa kokeiluissa). Toinen tunnistettava rooli on liittynyt eri toimijoiden törmäyttämiseen Sitran kannalta keskeisissä sisältökohdissa ja eri toimijoiden yhteisen oppimisen kautta tapahtuvassa muutoksessa.

Vaikuttavuustavoitteen kehitys

Osaamista monimutkaiseen maailmaan –vaikuttavuustavoitteen sisältöalueista on käyty keskustelua kotimaassa ja kansainvälisesti. Keskiössä ovat olleet etenkin keskustelu 2000-luvun taidoista, koulutusjärjestelmän uudistuksista ja elinikäisen oppimisen tärkeydestä.

Suomalaisen koulutusjärjestelmän jokainen taso on ollut reformien keskellä 2010-luvulla. Uudistuksia on tehty muun muassa peruskouluissa, ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa. Osaamisen laaja-alaiseen kehittämiseen liittyen 2010-luvulla on luotu kansallista perusinfrastruktuuria esimerkiksi vahvistamalla osaamisen ja koulutustarpeiden ennakointia ja rakentamalla osaamisen todentamisen ja tunnustamisen perusratkaisuja. Samanaikaisesti digitaalisista oppimisympäristöistä on vähitellen tulossa arkipäivää.

Elinikäisen oppimisen ratkaisut ovat olleet 2010-luvulla vähäisiä Suomessa ja keskustelu epävirallisen osaamisen tunnustamisesta ja tunnistamisesta on ollut pisteittäistä tai yksittäisistä kehittämishankkeista riippuvaa. Työnantajien puutteellinen kiinnostus tukea osaamisen kehittämistä tai oppimista on yksi keskeisistä aiheista. Elinikäisessä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä näyttäisi vallitsevan paradoksi. Suomi on tilastollisesti aikuiskoulutuksen kärkimaa, mutta elinikäinen oppiminen ei silti toteudu. Osaamisen jatkuva kehittäminen monenlaisin eri tavoin on jatkossakin tärkeää monimutkaistuvassa maailmassa.

SUOSITUKSET

Osaamista monimutkaiseen maailmaan

Arvioinnissa esitetään kolme suositusta vaikuttavuustavoitteeseen liittyen.

- **Suositus 1:** Sitran tulee jatkossa kehittää toimia elinikäisen oppimisen vahvistamiseen ja yksilöllisten tietojen ja taitojen parempaan hyödyntämiseen.
- **Suositus 2:** Sitran tulee edelleen vahvistaa rooliaan kokeilutoiminnan jäsentäjänä ja levittäjänä.
- **Suositus 3:** Sitran tulee muodostaa nykyistä tiiviimmät ja näkyvämmät kumppanuudet erityisesti Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen alueella toimivien keskeisten toimijoiden kanssa.

Executive Summary

Objectives and data of the evaluation

The objective of the evaluation was to create an understanding of Sitra's influence on two impact goals: Empowering individuals and communities and "Building competences for a complex world". The aim of the evaluation was to produce knowledge to help Sitra further develop its actions and to understand the mechanisms which Sitra can use to pursue sustainable well-being. The key evaluation tasks are: the appropriateness of strategic choices; the contribution of Sitra to achieving the impact goals; and the progress towards the goals in society.

A wide range of Sitra's actions from 2011 to 2018 were analysed in the evaluation. Actions were selected on the basis of having some link to the impact goals and their content. Evaluation was based on an analysis of how these different actions contribute to the impact goals. Both impact goals have specific content areas.

This evaluation is mainly based on qualitative data. The data involves a wide range of interviews, qualitative analysis, workshops, media analysis and participatory methods. A theory-based approach was used to formulate an impact claims together with Sitra. After this, the evaluation identified changes in the content of the impact goal and assessed whether the impact claims had been realised. In addition, Sitra's contribution to that change was analysed.

The Empowering individuals and communities impact goal

Success of Sitra's choices

The strategic choices relating to this impact goal have been relevant and the timing of the actions has been good. Each action already had some societal movement behind it, meaning that there was a momentum Sitra could use. Practical actions and projects have supported the overall impact goal quite well. Most of the actions analysed have in some way supported the empowerment of individuals and communities.

One of Sitra's key mechanisms for producing impact has been active participation in societal discourse. In this respect Sitra maintains the kind of discourse that would not otherwise receive enough attention. This role is known as an "active maintainer". The role of an active maintainer can be best seen especially in maintaining the understanding of and discourse on the importance of over-reaching societal visions and in laying the groundwork for different sectors to create their agendas for change.

In some content areas, Sitra has speeded up development nationally. This is especially relevant in client-centric or individual healthcare. Sitra has also boosted and complemented the use of participatory methods and forums. The analysis shows that in many cases Sitra has a crucial facilitating role which can lead to very long-term sectoral or organisational processes with high impact.

Sitra's contribution

Sitra has three different roles in creating systemic change within each impact goal. For creating faith in the future and underlining the importance of shared visions, Sitra has been a network builder and an initiator for various sectors. This has happened in the political-administrative environment. Sitra has been successful in activating different actors to employ future-oriented thinking and in initiating discussion on the importance and need for societal visions.

In social and healthcare Sitra has employed a wide variety of mechanisms. At the grass-roots level it has helped different

actors to create services and competences which enable sectors to create organiser-producer models for their services, redesign legislation and produce information for key stakeholders driving the development of the social and healthcare sector. Sitra's work has speeded up development.

For supporting community-based solutions as described in the impact goal, Sitra has been active in trying and promoting different development methods, for both citizens and clients in different sectors. Trials, experiments and the Solution100 challenge prize are visible examples of how Sitra's promotion of new development methods can be used for increasing the opportunities for actions and participation.

Progress towards the impact goal

There has been progress towards the Empowering individuals and communities impact goal assessed in the evaluation. International trends show that increasing the participation of individuals and communities has been a strong feature of the policy and development agenda. The change can be seen, for example, in the rise of new democratic innovations and tools and channels for participation.

Individual-driven and customer-oriented service development has increased, especially in the field of healthcare. These new services have been developed by the private sector and the public sector, including government administrations and local authorities. The adoption of a national data exchange layer is one recent example. The data exchange layer is an ICT solution providing a common way of exchanging information that both public and private organisations can use. Similarly, the experimental culture has established its position within public administration in Finland.

The evaluation evidence suggests that the discussion about the importance of societal visions has to some extent increased. The 100th Anniversary of Finland in 2017 was a year of visions and acted as an incentive for many different actors to present their visions. Sitra has contributed actively to the discussion and brought its own societal vision to the debate.

Recommendations

Recommendation 1
Sitra should continue to develop actions that make better use of the existing experience and knowledge of individual and societal changes for participation and action. This can be better linked to national development actions.

There are plenty of development actions in Finland and internationally within this context. However, research shows that there is little comprehensive analysis of these different actions. It would be beneficial for Sitra to synthesise the national experiences; assess them critically and make visible the kind of actions that work and in what kinds of contexts.

Recommendation 2
Sitra should continue its work discussing the importance of societal visions and constantly promote the shared vision of the future for all those involved.

Sitra has opened up the discourse on the importance of societal visions, which befits its role as a neutral body. There are not many actors who carry out this kind of role in designing far-reaching visions. This work requires continued foresight and analysis of the future. The perspective of such analysis has to go beyond a single parliamentary season. The best examples of this kind of work are Sitra's Megatrends or Next Era projects.

Recommendation 3
Sitra should form closer relations and visible partnerships with key stakeholders who work in the field of developing the legislation and tools for better engagement of individuals and communities in society.

In the field of impact goals, Sitra has worked closely with staff in different organisations or with individual organisations on individual projects. In practice, this means key ministries and agencies, especially in those sectors where Sitra wants to challenge existing paradigms of development.

Recommendation 4
Sitra should continue its work to synthesise and spread new types of development methods and tools.

Sitra has used challenge prizes and other new development methods in different areas of work. Sitra is well placed to gather, integrate and analyse the lessons from these new development methods, both internally and together with stakeholders.

The Building competences for a complex world impact goal

Success of Sitra's choices

The strategic choices for this impact goal have been relevant. The overall composition of the projects has supported the impact goal to some extent: the development of the competences has been linked to every action analysed in this evaluation. However, some areas have had less attention. In particular, lifelong learning and the actions that increase individuals' potential.

Actions that have supported the impact goal well include creating places for learning and creating competences for an even more complex world. Different actions and projects have implemented a lot of trials and facilitated several development processes. These can be seen as places for shared learning and development. In addition, Sitra's foresight process and societal training includes competence development for different stakeholders.

Sitra's contribution

Sitra has had different roles within the impact goal. In the field of the circular economy and the wise use of resources, Sitra has acted in close partnership with key national organisations. In those actions that relate to the development of the education system or lifelong learning, Sitra has been either a facilitator or provider of new knowledge, or has created opportunities for change through the use of trials and experiments. Sitra has not used long-term partnerships in the field of education and training, which has been a strategic choice.

Sitra does not have a single specific role in creating systemic change for the Building competences for complex world –impact goal. However, competence development has always been integrated into most of its actions. First, the clearest role Sitra has had is increasing people's competences. Second, Sitra has played a role in creating competences for using trials as development methods for various sectors. Third, another key role has been the networking of different actors and the change instigated through shared learning within these actions.

Progress towards the impact goal

Based on the assessment's background analysis, strong progress has been made with regard to the content of Sitra's impact goal "Building competences for a complex world". In the international sphere, the debate has focused primarily on the recognition of 21st-century skills and identifying those skills needed in future. This debate has also been present in Finland. In addition, reforming the education and lifelong learning systems has been part of the discussion in Finland since the start of the decade.

Many reforms have taken place within the Finnish education system during the 2010s. The reforms have covered basic education, vocational upper secondary education and higher education. Moreover, the ability to anticipate future educational needs has been strengthened and there has been significant development of solutions for recognising learning outcomes in non-formal education and training.

The debate on lifelong learning has been lively. However, practical solutions to enhance lifelong learning skills, especially within the adult population, have been limited. On the basis of the analysis, the ability of individuals and organisations to develop their lifelong learning skills will continue to be important in a complex society.

Recommendations

Recommendation 1
Sitra should develop actions to further support lifelong learning and the better use of individual knowledge and skills in society.

Based on the analysis in this evaluation, there is a great need for an organisation like Sitra to engage in wide-scale, cross-sectoral and cross-scientific networking to promote systemic change in the fields of lifelong learning and the use of individual skills. This can be seen for example in the identification and recognition of non-formal and informal learning. Sitra has already started a project in this area.

Recommendation 2
Sitra should further strengthen its use of trials and disseminate the related expertise.

Sitra's work to implement trials has been limited to different projects. There has not been a shared viewpoint on or approach to how trials should be implemented. This has been understandable, since it is important that the trials are integrated into normal development and are not implemented "outside" the normal actions. Analysis in the evaluation suggests that there is a need for more shared methodology and competence development within Sitra and together with external stakeholders. It should also be ensured that Sitra's internal organisational culture supports trials in the future, allowing for failures and for learning from these trials.

Sitra should move to the next level from the current state of "trial of trials". This would mean that the trials and what is learned from them can be integrated into the normal daily work of the organisation and leadership. Sitra has to strengthen its role in defining, planning and executing trials and work as a "model pupil" in this expertise area. Sitra also has the chance to be more active in including the "trial culture" in the development of the national agenda. For example, Sitra can play an important role in understanding what can be learned from the basic-income trial.

Recommendation 3
Sitra should form closer and visible partnerships with key stakeholders relevant to the impact goal.

Development work has now been done on different individual projects. Sitra could benefit from even closer co-operation and dialogue with key stakeholders developing legislation and the public service within the impact goal, such as the Ministry of Education and Culture, the National Agency for Education and the Trade Union for Education.

1. Johdanto

Tämän arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa Sitran vaikuttavuudesta kahden vaikuttavuustavoitteen osalta: Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan. Vaikuttavuusarvioinnin tehtävänä on tarkastella Sitran strategisten valintojen onnistumista, Sitran merkitystä vaikuttavuustavoitteiden toteutumisessa ja vaikuttavuustavoitteisiin liittyvää toimintaympäristön kehittymistä.

Arviointiraportti perustuu pääasiassa laadulliseen aineistoon, ja siinä tarkastellaan Sitran toimia (ohjelmat, avainalueet eli projektit sekä yksittäiset hankkeet) vuodesta 2011 vuoteen 2018 saakka. Lisäksi arvioinnissa kuvataan vaikuttavuustavoitteen kehitystä Suomessa. Arviointi toteutettiin joulukuun 2017 ja kesäkuun 2018 välillä. Arviointiraporttia luettaessa on huomioitava, että osa tarkastelun kohteena olleista projekteista on edelleen kesken ja että keskeneräiset projektit ovat edenneet arvioinnin toteutushetken ja arvioinnin julkaisun jälkeen.

Luvussa 2 esitetään arvioinnin kohteen kuvaus ja käytetyt menetelmät. Tämän jälkeen raportti jakaantuu kahteen osaan. Luvussa 3 esitetään arvioitsijan johtopäätökset ja suositukset Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteen osalta. Luvussa 4 kuvataan arvioinnin keskeisiä havaintoja. Havainnot nousevat arvioinnin aineistoista. Yksittäisistä Sitran teoista ei esitetä johtopäätöksiä. Luvussa 5 esitetään arvioitsijan johtopäätökset ja suositukset Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen kannalta, ja luvussa 6 kuvataan vaikuttavuustavoitteeseen liittyvät havainnot. Luvussa 7 kuvataan molemmille vaikuttavuustavoitteille yhteisiä vaikutusten syntymistä edistäviä ja estäneitä asioita.

Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti
Yksilöille ja yhteisöille vaikutus-mahdollisuuksia
Osaamista monimutkaiseen maailmaan
Resilienssin vahvistaminen
Talous uudistuvaksi ja yhteisölliseksi
Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi

2. Arvioinnin kohteen analyysi ja menetelmät

2.1 Sitran vaikuttavuusmalli

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on eduskunnan alainen rahasto, joka toimii riippumattomana tulevaisuusorganisaationa ja yhteiskunnallisena uudistajana[1]. Lakiin kirjattuna Sitran tavoitteena on ”edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja” (Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta).

Sitran lakisääteinen tehtävä on pysynyt samana jo 50 vuoden ajan, mutta tehtävän toteutus on vaihdellut vuosien aikana, sillä uudenlaiset haasteet vaativat uudenlaisia keinoja. 2010-luvulla Sitra on päivittänyt työkalupakkiaan, ja tällä hetkellä Sitra on aktiivinen yhteiskunnallinen muutoksen tekijä, joka edistää tavoitteitaan muun muassa ennakointityöllä, selvityksillä, kokeilutoiminnalla, koulutuksella ja rahoituksella.

Sitran toimintaa on sen perustamisesta lähtien ohjannut visio Suomen suunnasta ja seuraavien sukupolvien hyvinvoinnin varmistamisesta. Kestävän hyvinvoinnin vision sisältöä on päivitetty ja tarkennettu säännöllisesti vuodesta 2010. Vision pääviesti ja -tavoite – suomalaiset elävät hyvää ja merkityksellistä elämää maapallon kantokyvyn rajoissa – on kuitenkin pysynyt samana.

Visio paitsi ohjaa Sitran toimintaa myös hahmottaa Sitran näkemyksen siitä, mihin suuntaan suomalaisen yhteiskunnan tulisi lähitulevaisuudessa kehittyä. Vision uusin päivitys, Hyvinvoinnin seuraava erä, julkaistiin tammikuussa 2018.

Sitran vaikuttavuustavoitteet on johdettu suoraan kestävän hyvinvoinnin

[1] Suomalaisten tulevaisuustalo. Sitran toimintakertomus ja tilinpäätös 2017.

Kuvio 1. Sitran kestävän hyvinvoinnin periaatteet
Lähde: Sitra

Kuvio 2. Sitran tavoitteenasettelun malli
Lähde: Sitra

Valinnoista vaikuttavuuteen

visiosta[2]. Vaikuttavuustavoitteet ovat yhtä kuin kestävän hyvinvoinnin periaatteet (kuvio 1). Kaikkia periaatteita läpileikkaavana tavoitteena on lisäksi resilienssin eli systeemin palautumis- ja uudistumiskyvyn vahvistaminen.

Visio ja vaikuttavuustavoitteet kuvaavat Sitran pitkän aikavälin tavoitteita ja päämääriä. Sitran strategiaa toteutetaan kolmella teema-alueella, jotka ovat Uudistumiskyky, Hiilineutraali kiertotalous ja Uusi työelämä ja kestävä talous, ja lisäksi kahdessa jatkuvassa toiminnossa Ennakoinnissa ja Yhteiskunnallisessa koulutuksessa. Teemoille on määritetty tahtotilat ja strategiset painopisteet. Strategiaa toteutetaan avainalueilla ja muilla strategisilla projekteilla, joille on määritetty käyttöönottotavoitteet. Käyttöönottotavoitteet kuvaavat tavoiteltavaa vaikutusta (outcome). Avainalueilla ja projekteissa tehdään systeemistä muutosta mahdollistavia toimenpiteitä, kokeiluja ja hankkeita. Sitran toimintamallia havainnollistetaan kuviossa 1.

Vaikuttavuuden arvioinnissa Sitra hyödyntää IOOI-mallia (input – output – outcome – impact), jossa jokaiselle projektille yksilöidään resurssit, projektin konkreettiset tuotokset (esim. julkaisut, tilaisuudet), vaikutus (outcome) ja vaikuttavuus (impact).

2.2. Arvioinnin kohteena olevat vaikuttavuustavoitteet

Vaikuttavuusarvioinnin kohteena on kaksi Sitran vaikuttavuustavoitetta. Arvioinnissa analysoidaan laajaa joukkoa Sitran eri projekteja ja toimintoja (jatkossa tekoja), jotka on valittu yhteistyössä tilaajan kanssa. Arvioinnin alussa tunnistettiin yhteistyössä Sitran kanssa tarkasteltavien vaikuttavuustavoitteiden kannalta keskeisimmät teot vuosien 2011 ja 2018 välillä. Arvioinnin kohteeksi valittiin sellaiset teot, joilla on jollain tavalla tunnistettu edistettävän arvioinnin kohteena olevia vaikuttavuustavoitteita. Arvioinnissa tarkastellaan sitä, miten nämä eri teot kytkeytyvät vaikuttavuustavoitteisiin ja niiden sisältöalueisiin ja edistävät niitä. Tämä takaisinkytkentä on tehty vaikuttavuushypoteeseilla, joita ovat laatineet sekä Sitra että arvioija.

Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteeseen liittyy kolme sisältöaluetta, jotka ovat kaikki käytännössä toisistaan erillisiä asioita. Arvioinnin kohteiksi valituista teoista puolessa on löydettävissä takaisinkytkentä joko Jaetuilla visioilla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen tai Tukea yhteisöistä (ja yksilöistä) lähteville ratkaisuille -sisältöalueisiin. Hieman alle puolet teoista pitää sisällään Tilastoista yksilöihin – sisältöalueen näkökulmia. Näitä näkökulmia on tässä arvioinnissa käsitelty ensi sijassa sellaisten tekojen kautta, jotka ovat kytkeytyneet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen Sitrassa. Monet näistä teoista on arvioitu tarkemmin Sitran ensimmäisessä vaikuttavuusarvioinnissa[3], joten nyt niitä on käsitelty suppeammin ja tämän arvioinnin näkökulmiin keskittyen.

Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteessa tarkastellusta toiminnasta 80 prosentissa löytyy selkeä takaisinkytkentä Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle -sisältöalueeseen. Noin kolmasosassa toiminnasta on tunnistettavissa Kokonaisuuksien hahmottamista keskeiseksi taidoksi -sisältöaluetta edistävää tekemistä, noin 15–18 prosentissa Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön -sisältöaluetta edistävää tekemistä ja noin 10 prosentissa elinikäiseen oppimiseen läheisesti kytkeytyvää toimintaa.

Useissa tässä arvioinnissa tarkastelluissa teoissa on tunnistettava vaikuttavuushypoteesi kumpaankin arvioinnin kohteena olevaan vaikuttavuustavoitteeseen, minkä

---

[2] Cook, J., Hellström, E., Hämäläinen, T., & Lahti, V-M. (2014): Visio Suomelle. Kohti kestävää hyvinvointia. Työpaperi, Sitra.
[3] Oosi, O. et al. (2017): Hyvinvoinnin vauhdittaja. Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteen arvionti. Sitran selvityksiä 126.

Taulukko 1. Sitran tekojen kytkeytyminen vaikuttavuustavoitteisiin ja niiden sisältöalueisiin

Vaikuttavuustavoite	Sisältöalue	Arvio siitä, kuinka suuressa osassa teoista oli luotavissa vaikuttavuushypoteesi sisältöalueeseen
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia	Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen	50 %
	Tilastoista yksilöihin	30 %
	Tukea yksilöistä ja yhteisöistä lähteville ratkaisuille	50 %
Osaamista monimutkaiseen maailmaan	Kokonaisuuksien hahmottaminen keskeiseksi taidoksi	30 %
	Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle	80 %
	Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön	15 %
	Uudelleenkoulutuksesta elinikäiseen oppimiseen	10 %

vuoksi näitä kahta vaikuttavuustavoitetta on arvioitu samassa kokonaisuudessa. Usein projektista löytyy vain jokin tietty kulma, jolla teko kytkeytyy tarkasteltavaan vaikuttavuustavoitteeseen. Tämän vuoksi myöhemmin esitetyissä tapaustutkimuksissa ja esimerkeissä ei kuvata läheskään kaikkia kyseiseen toimintaan tai tekoon liittyviä aikaansaannoksia, vaan fokus on kahdessa vaikuttavuustavoitteessa.

Sitran vaikuttavuustavoitteet ovat luonteeltaan prinsipalistisia, eli vaikuttavuustavoitteet kertovat millaisia periaatteita tulisi noudattaa tai asioita tehdä, mutta ratkaisut eivät ole tarkkaan ennalta määriteltyjä. Osaamista monimutkaiseen maailmaan ja Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ovat rakennuspuita, jotka kuvaavat kestävän hyvinvoinnin yhteiskunnan rakenteita ja toimintatapoja.

Taulukossa 1 on esitetty tekojen kytkeytyminen vaikuttavuustavoitteittain.

Tässä arvioinnissa Sitran vaikutusmekanismeja hieman yksinkertaistettiin edellisistä arvioinneista[4] ja tarkasteltiin erityisesti kolmella keinolla:

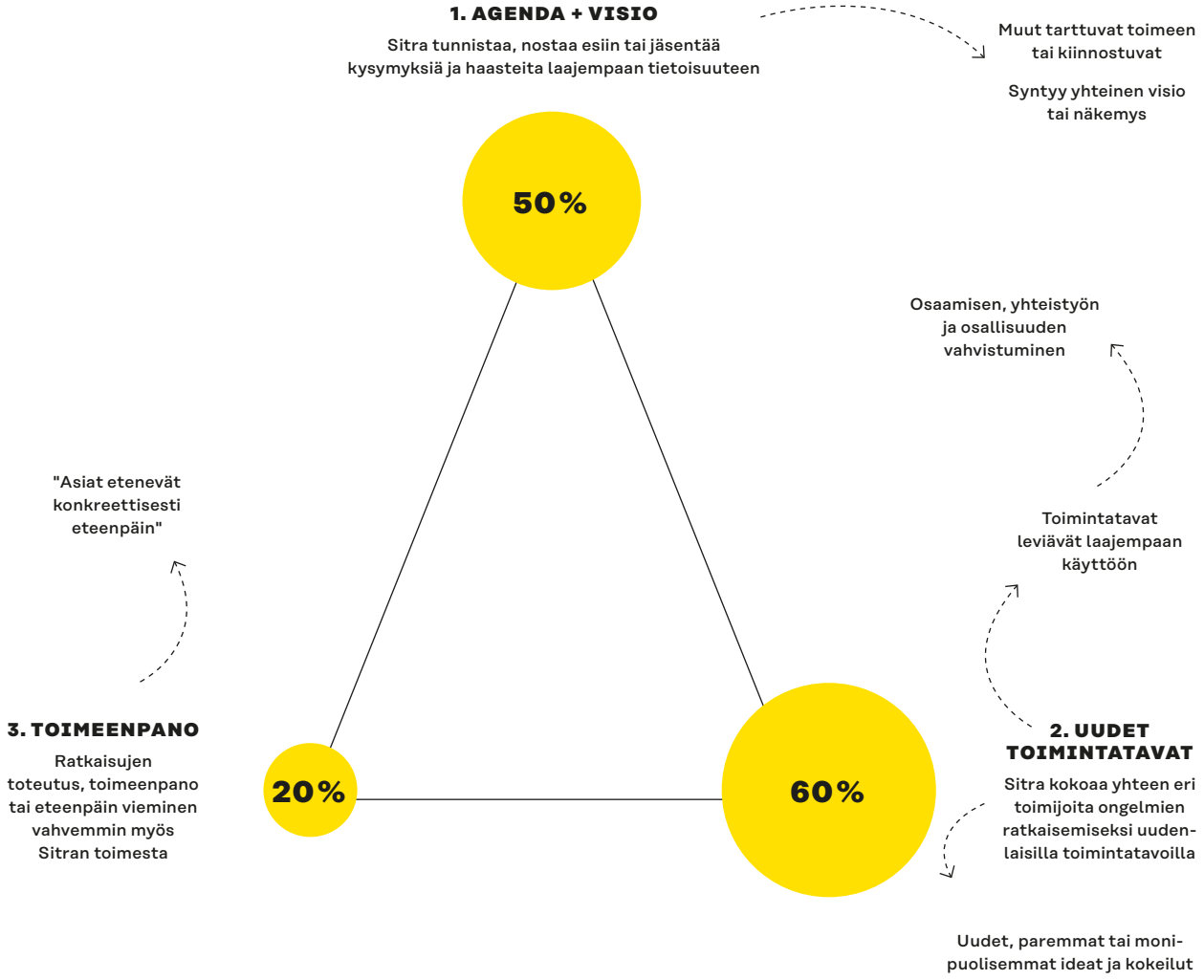
1. Agendan asettaminen ja vision luominen, jossa Sitra tunnistaa, nostaa esiin ja/tai jäsentää kysymyksiä ja haasteita laajempaan tietoisuuteen. Tämän myötä muut kiinnostuvat, innostuvat tai tarttuvat toimeen mahdollisen yhteisen vision tai näkymän pohjalta. Agendan asettamisella tarkoitetaan jatkossa Sitran fasilitoimia prosesseja, jotka mahdollistavat muille varsinaisten sisältöjen kehittämisen.
2. Uusien toimintatapojen kehittäminen, jossa Sitra kokoaa yhteen eri toimijoita ongelmien ratkaisemiseksi uudenlaisilla toimintatavoilla. Tähän yhdistyvät toimintatapojen levittäminen, kokeilut ja osaamisen kehittämisen toimenpiteet.
3. Erilaisten ratkaisujen toteutus ja toimeenpano sekä eteenpäinvienti myös Sitran toimesta.

Tiivistämisen tavoitteena oli yksinkertaistaa mekanismeja siten, että niitä voitiin helpommin analysoida laajasta joukosta tekoja sekä vähentää eri mekanismien tulkinnallista päällekkäisyyttä.

Kuviossa 3 hahmotetaan tarkasteltujen kohteiden suhdetta näihin toimintatapoihin. Eri projektien painopisteet vaikuttavat siihen, onko työssä painopisteenä enemmän

[4] Halme, K. et al. (2017): Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja. Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä 127.

Kuvio 3. Sitran vaikutusmekanismit yksinkertaistettuina – Sitran tekojen suhde vaikutusmekanismeihin



agendan ja yhteisen vision hahmottaminen ja jäsentäminen vai uusien toimintatapojen kokeilu tai kehittäminen. Toimeenpanoon liittyviä projekteja Sitralla on selkeästi vähemmän, sillä hyvin usein jokin toinen taho, ns. exit-kumppani, vastaa muutoksen viemisestä eteenpäin käytäntöön.

2.3 Arvioinnin aineistot, menetelmät ja rajaukset

Arvioinnin puitteissa tarkasteltiin yhteensä 27 avainaluetta, ohjelmaa, koulutusta tai kilpailua, joilla Sitra on pyrkinyt edistämään osaamiseen ja osallisuuteen liittyviä vaikuttavuustavoitteitaan. Arvioitava kokonaisuus on sisällöllisesti erittäin laaja, ja koska arvioinnissa on pyritty muodostamaan kokonaiskuva Sitran vaikuttavuudesta ja merkityksestä valituilla sisältöalueilla, ei arvioinnin puitteissa ole ollut mahdollista perehtyä syvällisesti kaikkiin arvioinnin alaisiin toimiin ja niiden sisältöihin. Arviointiin valitut toimenpiteet on koottu alle taulukkoon 2. Arviointi on rajattu käsittelemään vuoden 2011 jälkeen toteutettuja toimenpiteitä, joista osa on arviointihetkellä vielä kesken.

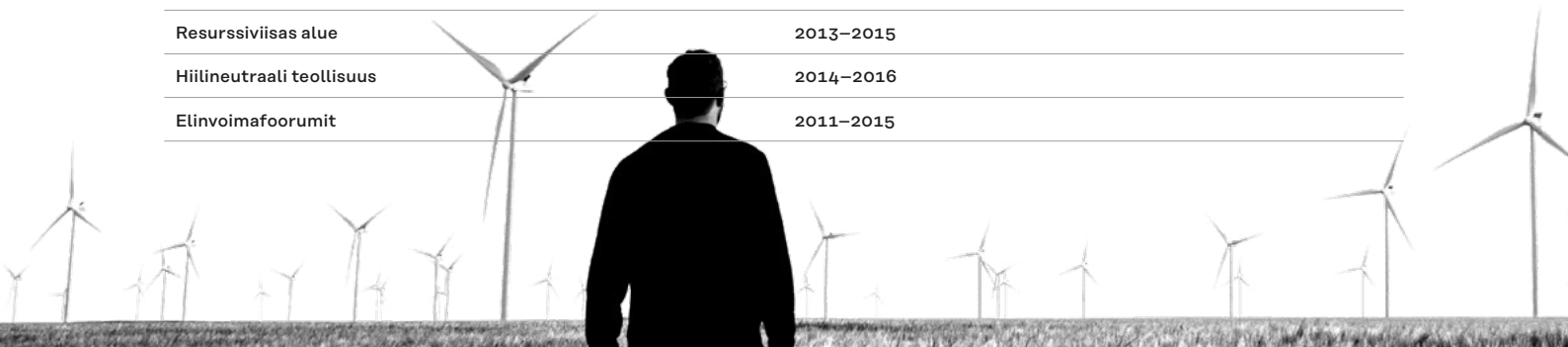
Taulukossa 2 kuvatut teot ja niiden tausta on kuvattu tarkemmin luvuissa 5 ja 6. Arviointiin on valittu kokonaisuuksia, jotka on

Sitrassa nähty vaikuttavuustavoitteiden kannalta keskeisiksi. Arvioinnin ulkopuolelle on jätetty muun muassa projektit, joilla on löyhä sidos vaikuttavuustavoitteisiin tai jotka ovat alkaneet hiljattain ja joiden osalta on liian aikaista tarkastella vaikuttavuutta. On hyvä huomata, että arvioituja toimenpiteitä on tarkasteltu ensisijaisesti Osaamista monimutkaiseen maailmaan ja Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteiden näkökulmista, vaikka jotkin toimenpiteet liittyvät keskeisesti myös muihin Sitran vaikuttavuustavoitteisiin. Tulkinta tekojen onnistumisesta tai vaikuttavuudesta kokonaisuudessaan saattaisi olla erilainen jostain toisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Vaikuttavuusarviointi toteutettiin pääasiassa kevään 2018 aikana. Jo vuoden 2017

Taulukko 2. Arvioinnin kohteena olleet Sitran teot ja niiden ajankohta

Käynnissä olevat teot	**Ajankohta**
IHAN – Ihmislähtöinen datatalous	2018-
Kiertotalous	2014–
Resurssiviisas kansalainen	2016–
KulttuuriVOS	2016–
Tulevaisuusnäyttely (tämän linkittäminen Sitran juhlavuoteen)	2017–
Työelämän järjestöjen roundtable	2016–
Kestävän hyvinvoinnin visiotyö	2016–
Seuraava erä -visioprojekti	2016–
Megatrendit	2010– jatkuvaa toimintaa
Education for Changing World	2015–
Kansallinen ennakointi	jatkuvaa toimintaa
Vision Europe Summit	2015–
Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa	2016–
Isaacus – hyvinvoinnin palveluoperaattori	2015–
Vaikuttavuusinvestoiminen	2014–
Päättyneet teot	**Ajankohta**
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	2012–2015
Hyvinvointia tiedosta	2012–2015
Aktiivinen kansalainen	2013–2015
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	2014–2017
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	2011–2013
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	2012–2015
Kestävän kaivostoiminnan verkosto	2013–2015
Työelämän taitekohdat	2015–2017
Ratkaisu 100 -haastekilpailu	2016–2017
Resurssiviisas alue	2013–2015
Hiilineutraali teollisuus	2014–2016
Elinvoimafoorumit	2011–2015



Taulukko 3. Haastattelumäärät viiteryhmittäin

Viiteryhmä	Lukumäärä
Sitran asiantuntijat	36
Taustakatsausten asiantuntijat	15
Sidosryhmien edustajat	72
Yhteensä	123

puolella tehtiin kuitenkin yhdessä tilaajan kanssa tarkennuksia tutkimussuunnitelmaan ja aikatauluun. Arvioinnissa hyödynnettiin pääasiassa laadullisia arviointimenetelmiä kuten haastatteluita, kirjallisten aineistojen analyysia, työpajoja, mediaseurantaa ja havainnointia. Kattava haastattelukierros oli keskeinen keino saada ymmärrystä toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Arviointia varten toteutetut haastattelut on tiivistetty taulukkoon 3 sivulla 21.

Sitran asiantuntijoiden ja taustakatsauksen suomalaisten asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kasvokkain, kun taas muita sidosryhmiä haastateltiin pääsääntöisesti puhelimitse. Lisäksi arvioinnin loppupuolella, toukokuussa 2018, järjestettiin Sitran asiantuntijoille validointityöpaja, missä haastettiin sitralaisia tuomaan esiin täydentäviä tulkintoja ja näkemyksiä suhteessa arvioijan havaintoihin.

Osana arviointia hyödynnettiin Sitran toimittamia aineistoja kuten avainaluekohtaisia arviointeja, loppuraportteja, taustakatsauksia ja tilannekuvia. Muutoksen tunnistamiseksi ja asettamiseksi kontekstiin toteutettiin vaikuttavuustavoitekohtaiset kirjallisuuskatsaukset ja tarkasteltiin keskeisten käsitteiden esiintymistä tieteellisissä julkaisuissa ja valtiopäivien asiakirjoissa. Lisäksi arvioinnin osana toteutettiin media-analyyseja vaikuttavuustavoitteen avaintermeistä. Raportissa näihin viitataan ns. taustakatsauksena, joka vastaa erityisesti kysymykseen vaikuttavuustavoitteessa tapahtuneesta yhteiskunnallisesta kehityksestä.

Menetelmällisesti arviointi perustuu teoriaperustaiseen lähestymistapaan, jossa Sitran tekojen ja vaikuttavuustavoitteiden välisestä suhteesta laadittiin vaikuttavuushypoteeseja. Vaikuttavuushypoteesi tarkoittaa sitä, miten toiminnan oletetaan edistävän arvioinnin kohteena olevaa vaikuttavuustavoitetta (ja usein vielä konkreettisemmin jotain sen sisältöalueesta). Tässä raportissa viitatut vaikuttavuushypoteesit ovat Sitran ja arvioijien laatimien vaikuttavuushypoteesien yhdistelmiä.

Tämän jälkeen ns. vaikutusharavoinnin (outcome harvesting) avulla pyrittiin eri lähteistä tunnistamaan tapahtuneita muutoksia. Tämän jälkeen arvioitiin sitä, voidaanko aineiston pohjalta uskottavasti väittää, että hypoteesi muutoksesta on toteutunut[5]. Lisäksi analysoitiin sitä, mikä on ollut Sitran merkitys (kontribuutio) muutoksen aikaan saamiseksi[6] tai olisiko tämä muutos tapahtunut muutenkin ilman Sitran interventiota. Tarkoituksena ei ole esittää suoria syy-seuraus -väittämiä, vaan pohtia sitä, mikä on ollut Sitran merkitys mahdollisesti havaittujen muutosten aikaan saamisessa ja mikä siinä yhteistyössä, jota Sitra on muutokseen liittyen on tehnyt, on ollut toimivaa tai mikä ei.

[5] Wilson-Grau & Britt (2012)
[6] Katso esim. Befani & Mayne (2014); Delhais & Toulemonde (2012).

YKSILÖILLE & YHTEISÖILLE

VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA

3. Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa kuvataan arvioitsijan johtopäätökset ja suositukset. Ensin arvioidaan strategisten valintojen onnistuneisuutta, tämän jälkeen Sitran kontribuutiota ja kolmanneksi vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunutta kehitystä. Tämän jälkeen esitetään arvioijan suositukset.

3.1. Strategiset valinnat

Onko tavoitteiden asettaminen onnistunut ja ovatko valinnat oikeita suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen?

Johtopäätös 1
Sitran tavoitteenasettelu Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteessa ja siihen kytkeytyvissä teoissa on ollut ajankohtaista ja tärkeää.

Tekojen ajoitus on ollut pääasiassa hyvä siten, että eri tekojen tavoitteisiin liittyen on jo ollut olemassa jonkin verran yhteiskunnallista toimintaa ja liikehdintää. Näin on varmistettu se, että missään projektissa ei ole oltu liikkeellä niin aikaisin, ettei minkäänlaista muutosta olisi saatavissa aikaiseksi. Sitralla on siis useissa teoissa ollut annettavaa suhteessa yhteiskunnan muiden toimijoiden tekemiseen.

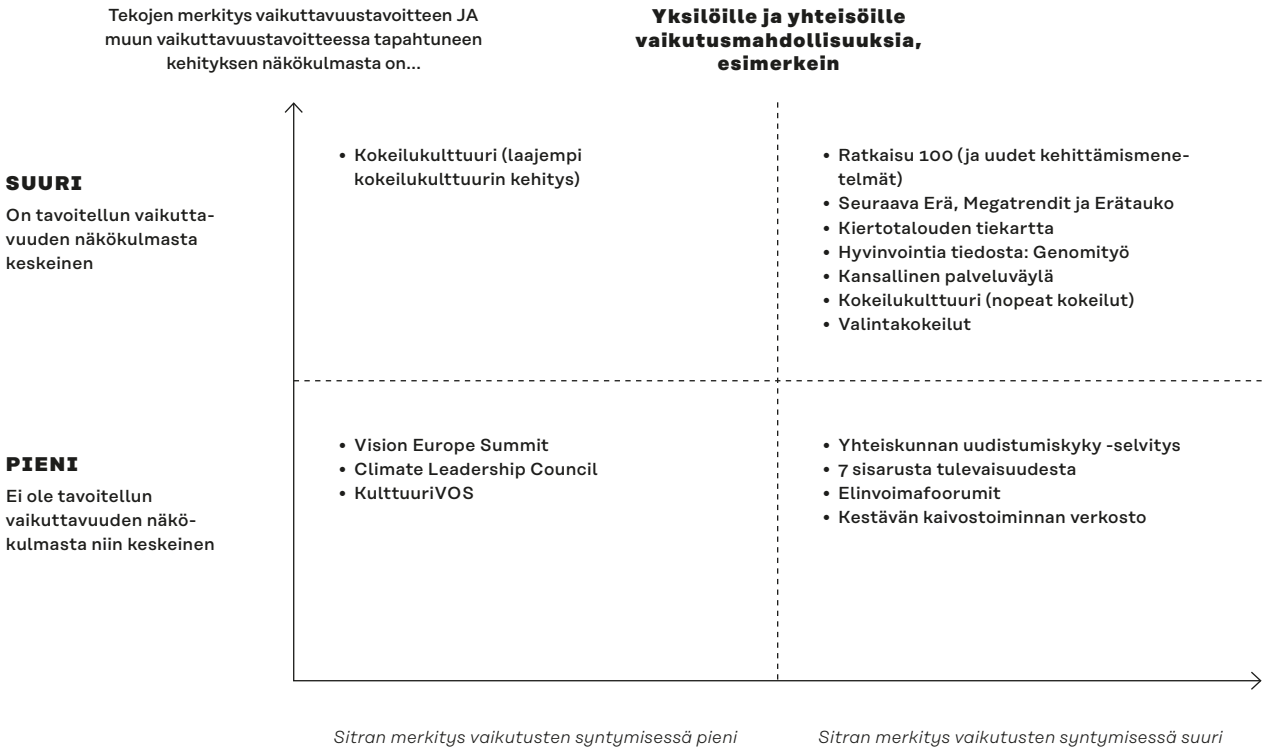
Kuviossa 4 esitetään arvioijan näkemys Sitran tähän arviointiin valittujen tekojen asemoitumisesta suhteessa vaikuttavuustavoitteeseen (Y-akseli) sekä sen suhteen, mikä on ollut Sitran merkitys tekoon liittyvän vaikutushypoteesin toteuttamisessa (X-akseli).

Ylhäälle asettuvat ne teot, joiden tavoitteenasettelu on ollut vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta merkittävämpi kuin muiden tekojen. Niihin liittyvät toimet ovat lisäksi olleet erityisen merkittäviä suhteessa yhteiskunnassa muuten tapahtuneeseen kehitykseen. Ne ovat asioita, joita muutkin ovat voineet edistää, mutta Sitran teot ovat tukeneet tai vahvistaneet niiden edistymistä. Oikealle asettuvat ne teot, jossa Sitralla on ollut suuri merkitys yksittäisen vaikuttavuushypoteesin toteutumisessa.

Kuviossa jäsennetyt teot ovat arvioinnin tapaustutkimuksista, ja yksittäisen teon perustelu löytyy Arvioinnin havainnot -luvusta. Tällä tarkoitamme sitä, että jokin yksittäinen teko voi olla erittäin onnistunut ja Sitran merkitys siinä suuri, mutta kyseinen teko ei ole vaikuttavuustavoitteen, ja siinä tapahtuneen kokonaiskehityksen, näkökulmasta yhtä merkityksellinen.

On huomioitava, että eri projektien tavoitteita ei aina avata sidosryhmille yhteistyön tavoitteina ja sidosryhmät pystyvät arvioimaan vain sitä, miten tavoitteista on heidän kanssaan puhuttu. Sidosryhmien esiin nostamista havainnoista muodostuu kuitenkin kokonaiskuva siitä, että näkemys kehitettävästä asiasta on aina ollut riittävän yhteneväinen.

Kuvio 4. Sitran tekojen asemoituminen suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen



Edistääkö projektien kokonaisuus tavoiteltua yhteiskunnallista vaikuttavuutta?

Johtopäätös 2
Projektien kokonaisuus edistää tavoiteltua vaikuttavuutta hyvin.

Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoite on luonteeltaan periaatteellinen. Hyvin laajasta joukosta Sitran tekemisiä voidaan tunnistaa takaisinkytkentä ja konkreettisia vaikutuksia yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen.

Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen ja Tukea yhteisöistä ja yksilöistä lähteville ratkaisuille – sisältöalueisiin liittyy se, että erityisesti ennakoinnin ja yhteiskunnallisen koulutuksen projektit muodostavat vahvasti toisiaan tukevan kokonaisuuden. Myös uusien kehittämismenetelmien lanseeraaminen ja hyödyntäminen ovat vaikuttavuustavoitteet läpäiseviä teemoja.

Tilastoista yksilöihin -sisältöalueen näkökulmasta projektien kokonaisuus tukee tavoiteltua vaikuttavuutta erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvien projektien muodostaman kokonaisuuden sisällä. Aiemmista avainalueista tai projekteista nousevia asioita on integroitu käynnistyviin projekteihin onnistuneesti. Lisäksi asiakaslähtöinen tai yksilöllinen palvelujen kehittäminen on tiiviisti mukana kaikissa sote-alueen projekteissa.

3.2. Sitran kontribuutio

Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteen toteutumista?

Johtopäätös 3
Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen -sisältöalueen edistäminen on keskeinen osa Sitran toimintaa.

Lähes puolessa arvioidusta tekemisestä löytyy jokin kytkös tähän toimintaan. Sitra on kohtuullisen onnistuneesti luonut visioiden merkitystä koskevaa keskustelua erityisesti Seuraavan erän, Megatrendien ja Kansanvallan peruskorjaus -julkaisun myötä. Näiden tekojen tuottamat aineistot ja näkymät tavoittavat paljon ihmisiä, ja niitä hyödynnetään useilla tavoilla.

Kokonaisuutena tarkasteltuna Sitra on ollut vaikuttavuustavoitteen sisältöalueen Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen – sisältöalueen osalta keskustelun aktiivinen ylläpitäjä. Aktiivisen ylläpitäjän rooli korostuu erityisesti yhteiskunnan kokonaisvisioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa (sekä aiempi visiotyö että Seuraava erä) ja erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agendan laatimisen mahdollistamisessa yhteiskunnan eri tahoille.

Seuraava erä on jo nyt käynnistänyt keskustelua yhteiskunnallisten visioiden tärkeydestä ja merkityksestä. Sen ajoitus on ollut hyvä, ja sen vaikutusta ovat tukeneet esimerkiksi maailmanpoliittiset muutokset ja hallituskauden lopun läheneminen. Ajankohta on otollinen tulevaisuuteen suuntautuvalle ajattelulle. Erätauko-projektissa on luotu dialoginen menetelmä rakentavaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Siinä on luotu yksi työkalu myös tulevaisuudenuskon vahvistumiseen, jolle on ollut tässä vaiheessa kysyntää.

Keskeinen esimerkki Sitran merkityksestä on Sitran rooli erilaisten tulevaisuuden näkymien ylläpitäjänä. Sitra on tukenut kansallisen ennakoinnin kehitystä merkittävästi. Sitran tuottamia megatrendejä puolestaan hyödynnetään laajasti hyvin erilaisten toimijoiden tulevaisuuden ennakoinnissa tai jäsentämisessä.

Johtopäätös 4
Tilastoista yksilöihin -sisältöalueessa Sitralla on ollut erityistä merkitystä erityisesti asiakas- ja yksilölähtöisen ja ihmiskeskeisen terveydenhuollon kehittämiseen liittyvien keskeisten kansallisten ratkaisujen ja yksittäisten palvelujen esiin nostamisessa.

Nämä ilmiöt olisivat todennäköisesti tapahtuneet Suomessa muutoinkin, mutta vasta paljon myöhemmin. Sitran toiminta on nopeuttanut kansallista kehitystä.

Tilastoista yksilöihin -näkökulmia on tarkasteltu arvioinnissa ensi sijassa Sitran sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistyön ja eräiden muiden tekojen kautta. Vaikuttavuustavoitteen osalta Tilastoista yksilöihin näkökulma on ollut pienemmällä painoarvolla muihin tekemisiin verrattuna. Lisäksi genomityössä Sitran roolina on näkynyt myös kansainvälisen ilmiön tuominen Suomeen ja nostaminen kansalliseksi kehityskohteeksi.

Johtopäätös 5
Tukea yhteisöistä ja yksilöistä lähteville ratkaisuille -sisältöalue on ollut kytkeytyneenä lähes kaikkeen Sitran toimintaan.

Merkittävintä Sitran rooli on ollut uusien kehittämismenetelmien lanseeraamisessa ja yksilön valinnan mahdollisuuksien lisäämisessä palveluissa (ks. kokeilukulttuurin kehittäminen) ja foorumien luomisessa uusien ratkaisujen kehittämiseen (ks. Elinvoima-foorumit, Vaikuttavuuskehittämö). Sitran kontribuutio on ollut yhteiskunnassa tapahtuneen osallistavien menetelmien ja foorumeiden kehittämisen täydentäminen ja vauhdittaminen.

Sitralla on ollut selkeä merkitys erilaisten ratkaisujen kehittämisessä (esim. Erätauko) ja kansainvälisten ilmiöiden adaptaation nopeuttamisessa Suomessa (esim. yksilöllistyvä lääketiede, genomitiedon hyödyntäminen). Nämä ilmiöt olisivat tapahtuneet muutoinkin, mutta todennäköisesti hitaammin ilman Sitran kontribuutiota. Lisäksi Sitra on toiminut erilaisten kehittämisprosessien käynnistäjänä (esimerkiksi valinnanvapauskokeilut) tai erilaisten ratkaisujen mahdollistajana sekä taustajärjestelmien kehittäjänä (esimerkiksi Kansallinen palveluväylä).

Johtopäätös 6
Vaikuttavuustavoitteeseen liittyy olennaisena osana yhteisen vision ja agendan asettaminen, joka on keskeinen osa Sitran toimintaa ja vaikutusmekanismeja.

Sitralla on usein yhteen kokoava ja fasilitoiva rooli. Myöhemmin esitetty Sitran tekojen tarkastelu osoittaa, että tästä työstä syntyy usein pitkäkestoisia toimiala- tai organisaatiokohtaisia prosesseja, jotka ovat konkretisoituneet käytännön toiminnaksi. Näissä hankkeissa Sitran toimintamallin mukaisesti exit-kumppaneille muodostuu usein paremmat lähtökohdat vaikuttavuuden edistämiseen omissa verkostoissaan tai organisaatioissaan.

Mikä on ollut Sitran rooli systeemisten muutosten ja uudistusten edistämisessä?

Sitralla on ollut vaikuttavuustavoitteen alueella kolme erilaista roolia systeemisten muutosten aikaansaamisessa.

Johtopäätös 7
Tulevaisuudenuskon ja yhteisten visioiden luomisen tärkeyden korostamisessa Sitra on toiminut ensi sijassa toimijaverkoston rakentajana ja eri toimijoiden tietoisuuden ja kiinnostuksen herättäjänä, usein poliittis-hallinnollisessa toimintaympäristössä.

Sitra on onnistuneesti aktivoinut hyvin erilaisia toimijoita tulevaisuusajatteluun (esimerkiksi megatrendit, Kansallinen ennakointiverkosto, 7 sisarusta tulevaisuudesta -näyttely) ja keskusteluun yhteiskunnallisten visioiden tarpeesta (Seuraava Erä, Kansanvallan peruskorjaus -selvitys). Sitra ei ole tällöin pyrkinyt tarjoamaan ratkaisuja asioihin vaan herättämään niihin liittyvää pohdintaa tai antamaan esimerkkejä. Ne, jotka suhtautuvat kriittisesti tähän Sitran rooliin pitävät esitettyjä ratkaisuesimerkkejä väärinä tai vanhentuneita, tai odottavat puolestaan Sitralta ratkaisuja.

Johtopäätös 8
Tilastoista yksilöihin -sisältöalueeseen liittyvässä toiminnassa korostuu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvä kehittämistoiminta, jossa Sitra on toiminut hyvin laajasti kaikilla sen vaikuttamisen keinoilla.

Ruohonjuuritasolla on luotu toimintamalleja, jotka mahdollistavat sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämis- ja tuottamismalleja, vaikutettu aktiivisesti lainsäädäntöön ja luotu yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten kanssa pilotteja ja tuotettu tietoa erilaisen kehittämistyön tueksi. Sitra on toiminut kehittämistyön käynnistäjänä ja nopeuttajana.

Johtopäätös 9
Yksilöistä ja yhteisöistä lähtevien ratkaisujen osalta Sitran rooli on ollut erilaisten kehittämismenetelmien lanseeraamisessa ja kokeilemisessa sekä kansalaisten ja asiakkaiden toimintamahdollisuuksien lisäämisessä.

Esimerkiksi Sitran kokeilutoiminta ja Ratkaisu100-haastekilpailu ovat saaneet näkyvyyttä ja toimineet esimerkkeinä siitä,

kuinka erilaisten uusien kehittämistapojen kautta voidaan parantaa eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia.

3.3. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys Suomessa

Vaikuttavuustavoitteen sisältöalueen kehittymistä kuvaava arvioinnin taustakatsaus on esitetty tiivistettynä luvussa 4.4.

Johtopäätös 10
Keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä on hieman lisääntynyt useiden eri havaintojen perusteella.

Tulevaisuudenuskon luomiseen ja visioiden kehittämiseen liittyen arvioinnin tarkastelujaksolle osuu Suomen itsenäisyyden satavuotisjuhla. Vuosi 2017 oli monille eri yhteiskunnan toimijoille visioinnin vuosi. Samanaikaisesti poliittisten puolueiden ja poliitikkojen merkitys yhteiskunnallisina visioijina on vähentynyt, kuten Sitran omista selvityksistäkin käy ilmi.

Johtopäätös 11
Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitteen mukaisissa asioissa on tapahtunut kansainvälisesti ja Suomessa paljon erilaista kehitystoimintaa.

Voimakkainta kehitystyö on ollut erilaisten palvelujen ja ratkaisujen kokeilemisessa ja kehittämisessä eri tasoilla. Tämä näkyy esimerkiksi erilaisissa demokratiainnovaatioissa, yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisumahdollisuuksien vahvistamisessa erilaisilla osallistumiskeinoilla ja -kanavilla ja näihin ilmiöihin liittyvässä tutkimustoiminnassa. Kokeilutoiminta ja kokeilukulttuuri ovat tulleet näkyväksi osaksi suomalaista kehittämiskulttuuria. Erilaiset itseohjautuvat ja itseorganisoituvat osallistumista vahvistavat aloitteet (esim. Siivouspäivä) ovat lisäksi yleistyneet.

Johtopäätös 12
Yksilölähtöinen ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen on voimistunut koko 2010-luvun.

Erityisesti yksilö- ja asiakaslähtöinen terveydenhuolto on lisääntynyt ja vahvistunut. Asiakaslähtöisyyttä ja palvelujärjestelmän yksilöllisyyttä on kehitetty valtion ja kuntien palveluissa ja yksityisissä palveluissa. Julkisten palvelujen osalta vasta hiljattain on luotu digitaalisia perusratkaisuja, kuten kansallinen palveluväylä, joka mahdollistaa entistä yksilöidymmät ja asiakaslähtöisemmät palvelut kansalaisille. Myös kansalaisista ja työntekijöistä tapahtuva itseohjautuva ja -organisoituva toiminta on vahvistunut.

Millaisia toimia ja edellytyksiä tarvitaan jatkossa arvioitavan vaikuttavuustavoitteen ja siten kestävän hyvinvoinnin edistämiseksi?

Johtopäätös 13
Suomessa ja kansainvälisesti on pilotoitu, kokeiltu ja tutkittu runsaasti keinoja osallistaa yksilöitä ja yhteisöjä politiikkaan (eri tasoilla) tai palveluihin.

Keskeinen haaste tulevaisuudessa on kuitenkin erilaisten kokeilujen tuottaman tiedon tuominen systemaattiseksi osaksi keskeisten toimijoiden toimintaa. Suomessa on edelleen hyvin vähän näitä käytännön esimerkkejä kokoavaa ja levittävää kehittämistä, vaikka varsinaiset ratkaisut ovat jo syntyneet 2010-luvun alussa.

Suositukset

Suositus 1. Sitran tulee jatkossa kehittää toimenpiteitä, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynnetään nykyistä paremmin niihin liittyvässä kehittämistyössä.

Kehittämistoimintaa on olemassa, ja sitä on toteutettu paljon Suomessa ja kansainvälisesti. Sitä ei ole vielä koottu yhteen. Vaikuttavuustavoitteen alueella on vielä runsaasti tehtävää jo olemassa olevan tietämyksen kokoamisessa ja erilaisten toimintojen toimivuuden kriittisessä arvioinnissa siltä kannalta, että millaiset osallistumista tukevat ratkaisut toimivat missäkin kontekstissa.

Suositus 2. Sitran tulee jatkossakin toimia aktiivisena yhteiskunnallisten visioiden merkityksen puolestapuhujana ja ylläpitää eri toimijoiden yhteistä tulevaisuudenkuvaa.

Sitra on avannut keskustelua yhteiskunnallisten visioiden tarpeellisuudesta. Riippumattomana toimijana se on luonteva taho tähän. Kovin moni muu yhteiskunnan taho ei vastaavaa työtä tee. Tämä työ edellyttää myös tulevaisuuden jatkuvaa ennakointia ja hallituskausien yli ulottuvan tulevaisuudennäkymän ylläpitämistä. Parhaimmillaan tämä toteutuu Megatrendien ja Seuraavan erän kaltaisessa työssä, johon monet toimijat voivat kytkeä omaa tulevaisuusajatteluaan.

Suositus 3. Sitran tulee muodostaa nykyistä tiiviimmät ja näkyvämmät kumppanuudet erityisesti vaikuttavuustavoitteen alueella toimivien keskeisten toimijoiden kanssa.

Sitra on tehnyt yhteistyötä henkilötasolla tai yksittäisissä projekteissa, mutta tarvittaisiin vielä vahvempaa yhteistyökumppanuutta keskeisten julkisesta sääntelystä ja julkisista palveluista vastaavien toimijoiden (ministeriöt, virastot) kanssa etenkin niissä tilanteissa, joissa Sitra aikoo haastaa vallitsevia paradigmoja tai tarjota uusia keinoja, erityisesti erilaisissa demokratiaa koskevissa kehittämisprosesseissa.

Suositus 4. Sitran tulee jatkossa toimia uudenlaisten kehittämismenetelmien jäsentäjänä ja levittäjänä.

Sitra on toteuttanut haastekilpailuja ja muita uudenlaisia kehittämismenetelmiä eri avainalueilla. Sitralla olisi hyvä mahdollisuus jäsentää, koota ja integroida näiden menetelmien avulla syntyviä oppeja sekä sisäisesti että yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

4. Arvioinnin havainnot

Tässä luvussa esitetään arvioinnin aineistosta esiin nousevat havainnot. Ne esitetään kunkin vaikuttavuustavoitteen sisältöalueen osalta erikseen. Ensin luonnehditaan sisältöalueen kytkeytyviä tekoja yleisesti, ja tämän jälkeen kuvataan valittuja tapaustutkimuksia tarkemmin.

4.1. Sitran merkitys Jaetuilla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen -sisältöalueessa

Noin puolet arvioinnin kohteena olleista teoista sisälsivät toimia, jotka kytkeytyivät vaikuttavuustavoitteen ensimmäiseen sisältöalueeseen Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen. Taulukossa 4 on esitetty tiiviisti ne teot, joita ei käsitellä tapaustutkimuksissa. Taulukossa on esitetty teko, vaikuttavuushypoteesi sekä keskeisiä arvioinnin havaintoja.

Jaetulla visiolla suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen -sisältöaluetta edistävää tekemistä on ollut myös Kansallinen Genomistrategia, jonka luomista Sitra fasilitoi (Hyvinvointia tiedosta -avainalue), Ilmastonmuutoskoulutus (Hiilineutraali teollisuus -avainalue), Smart & Clean -hanke, Kestävän kaivostoiminnan verkosto, KulttuuriVOS-projekti ja esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen pyöreän pöydän fasilitointi.

Edellä mainittujen tekojen lisäksi Sitra on aiemmissa ohjelmissaan tuottanut mm. julkaisun biotaloudesta vuonna 2050 ja osallistunut aktiivisesti Maaseutu Suomi -strategiaprosessiin (vuonna 2011). Lisäksi perustulokokeilu on yksi esimerkki visiotyöstä. Perustulokokeilua on sivuttu aiemmissa arvioinneissa.[7]

Seuraavassa tarkastellaan arvioinnin keskeisiä tapaustutkimuksia ja Sitran merkitystä niissä. Tapaustutkimuksina kuvataan Seuraava erä -projektia, Erätauko -projektia ja Kansallinen ennakointi verkostoa.

CASE

Seuraava erä – Yhteiskunnallisten visioiden merkityksen ylläpitäjä

Mistä on kyse?

Seuraava erä -projekti on arviointihetkellä toteutusvaiheessa. Seuraava erä on Sitran ja Demos Helsingin käynnistämä visiotyö, joka tähtää pohjoismaisen mallin uudistamiseen, hyvinvoinnin seuraavaan erään. Visiotyöskentelyä on toteutettu asiantuntijaennakoinnilla, asiantuntijatyöllä ja kansalaisdialogilla. Visiotyötä on tehty yhteistyössä kansainvälisten kumppanien ja asiantuntijaryhmän (Task Group) kanssa, ja osana Seuraava erä -prosessia on järjestetty työpajoja sekä Suomessa että kansainvälisesti. Projektissa on julkaistu neljä teemajulkaisua, jotka ovat Demokratia ja osallisuus, Työ ja toimeentulo, Kasvu ja

[7] Oosi, O. et al. (2017); Halme, K. et al. (2017).

Taulukko 4. Sitran tekoja, joihin sisältyy yhteisen vision luominen ja tulevaisuudenuskon vahvistaminen

Teot	Vaikuttavuushypoteesi[8]	Keskeiset havainnot	
Yhteiskunnan uudistumiskyky 2.0 (hankkeessa tehtiin Kansanvallan peruskorjaus -selvitys)	Selvitys luo pohjaa hallinnon kehittämiselle ja uusien osallistumiskanavien tunnistamiselle. Uusien toiminta- ja osallistumistapojen myötä yhteistyö, yhteisöllisyys ja luottamus vahvistuvat ja tulevaisuuden (yhteinen) tavoitetila kirkastuu.	Selvitys on herättänyt paljon kiinnostusta sekä mediassa että kyseisessä selvityshankkeessa haastateltujen parissa. Näkyvimmin se on saanut huomiota Sitran mediaseurantatietojen perusteella erityisesti uutisina, raporttia käsittelevinä kolumneina ja tekijöidensä käymissä keskusteluissa.	Esitetyille ehdotuksille ollaan arviointihetkellä tekemässä toimeenpanon suunnitelmaa yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa. Selvitys on toiminut keskustelun herättäjänä, joskaan kaikki haastateltavat eivät ole yhtä mieltä esitetyistä ratkaisuista.
Kiertotalous-avainalue: Kiertotalouden tiekartta	Prosessin aikana on luotu kiertotalouden yhteinen visio ja koottu yhteen eri toimijoita yhteisen vision ympärille. Tiekartta muodostaa jaetun vision ja tahtotilan sekä kertoo, miten Suomessa siirrytään kohti kiertotaloutta.	Sitra loi kiertotalouden tiekartan ensimmäisenä maailmassa. Tiekartta toimii keskeisten kiertotalouden sidosryhmien tulevaisuusajattelun suuntaajana ja "herättäjänä" asiaan. Tiekartta toimii myös innoittajana hallinnon kiertotalousohjelman toimenpiteille, ja se on heijastunut lainsäädännön muutosten valmisteluun.	Kiertotalouden tiekarttaan liittyvän yhteistyön ajoitus, siinä esitettyjen kehittämistoimien rahoituksen mahdollistaminen ja kansainvälinen toiminta nähdään tärkeinä elementteinä alan agendan asettamisessa.
Resurssiviisas alue: Jyväskylän kaupungin visio resurssiviisaasta kaupungista vuonna 2050	Visio innoittaa kaupungin päättäjiä sekä sidosryhmiä laaja-alaiseen resurssiviisauden sekä kestävän hyvinvoinnin kehittämiseen.	Visio on viety käytäntöön toimintamallilla ja kokeiluilla. Resurssiviisaus näkyy vahvasti kaupungin strategiassa.	
Megatrendit	Sitran trendityö luo kuvaa nykyisyyteen ja tulevaan vaikuttavista muutoksista, ja tämä kuva tukee yksilöitä ja yhteisöjä tulevaisuuteen varautumisessa. Sitran megatrendit on ottanut käyttöönsä moninainen joukko yhteiskunnan toimijoita oman suunnittelutyönsä tueksi. Käytännössä työ luo perustan ja työkalun ymmärrystä lisäävälle keskustelulle maailman näkyvistä muutoksista, erityisesti Suomen näkökulmasta katsottuna.	Kiinnostus Sitran megatrendeihin on ollut merkittävää (vuositasolla yli 200 000 katselua), ja megatrendit ovat kytkeytyneet useisiin muihin Sitran projekteihin. Megatrendit ovat olleet näkyvästi esillä Helsingin Sanomien erilaisissa kirjoituksissa. Megatrendejä on hyödynnetty merkittävästi useissa erilaisissa strategioissa ja sektori- tai yrityskohtaisissa visioissa. Megatrendit nousevat useissa arvioinnin haastatteluissa keskeiseksi vaikutuksesi.	Esimerkkejä Sitran megatrendien hyödyntämisestä: • Tulevaisuusvaliokunta (esim. kuuleminen EU:n Rooman julistuksesta ja Suomen kannoista 27.9.2017), tulevaisuusselonteko (esim. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa), ministeriöiden tulevaisuuskatsaukset • Sisäisen turvallisuuden strategia, Espoon kaupungin strategia • Stora Enson vuosikirja 2016 • Useat konsulttitoimistot hyödyntävät megatrendikortteja ja aineistoja työssään • Oppilaitokset ovat olleet aktiivisia megatrendikorttien hyödyntämisessä.
Vision Summit Europe	Vision Europe -konsortion työpajat ja vuosittainen yhteisesti valikoidun teeman ympärille järjestettävä Summit toimivat keskustelufoorumina jaetun näkemyksen ja yhteisten politiikkasuositusten muodostamiseen Euroopan tulevaisuudesta.	Sitra on koonnut eri teemojen ympärille Suomesta asiantuntijadelegaatioita, jotka eivät olisi todennäköisesti muutoin kohdanneet. Haastatellut kokevat työn ajoittain epäjohdetuksi, mikä saattaa johtua koko Vision Summit Europen toiminnasta. Toiminnan tuloksena syntyy verkoston "julistuksia", mutta teemojen laajuuden ja puutteellisen työstön	(liittyy koko verkoston toimintaan) vuoksi niiden tosiasiallinen vaikutus on haastattelujen mukaan jäänyt vähäiseksi. Foorumi on tärkeä Sitran tyyppisen organisaation kansainvälisen verkostoitumisen näkökulmasta.
Hiilineutraali teollisuus -avainalue: Climate Leadership Council	Sitra on ollut mukana perustamassa yhdistystä. Toiminnan tavoitteena on luoda yhteistä tulevaisuuden visiota ja vaikuttaa elinkeinoelämän ja tutkimusorganisaatioiden kilpailukykyyn ja valmiuteen vastata ilmastonmuutokseen ja luonnonvarojen riittävyyteen liittyviin uhkiin, ja kykyyn hyödyntää näiden synnyttämiä liiketoimintamahdollisuuksia.	Sitra on ollut mukana käynnistämässä ja rahoittamassa yhdistystä. Yhdistyksen puitteissa syntyy alusta, jota hyödyntämällä pääasiassa suuryrityksistä koostuva jäsenistö voi vastata ilmastonmuutoksen haasteisiin.	Yhteistyö on tuottanut useita julkaisuja vaikuttamistyön tueksi, mutta niiden vaikuttavuuden koetaan jääneen vähäiseksi. Alussa oli mukana kuusi yritystä, nyt 45.
7 sisarusta tulevaisuudesta -tulevaisuusnäyttely	Näyttely herättää kiinnostusta tulevaisuuden jäsentämiseen lasten ja nuorten parissa ja vaikuttaa kävijöiden tulevaisuudenuskoon ja sen myötä herättää tulevaisuuskeskustelua.	7 sisarusta tulevaisuudesta -näyttelyn on Heurekassa kokenut näyttelyn avauksesta arviointihetkeen mennessä (16.11.2017–19.3.2018) yhteensä 72 933 hengen yleisö eli keskimäärin 669 henkeä kutakin aukiolopäivää kohden. Määrä on hyvä, ja näyttelyn kokonaiskävijätavoite (265 000) täyttynee ja todennäköisesti ylittyy. Kävijämäärä edustaa hyvää keskitasoa verrattuna Heurekan muihin vaihtuviin näyttelyihin.	Yhteiset toimintamuodot Heurekan kanssa ovat tuoneet merkittävästi julkisuutta Heurekalle, ja tulevaisuus on palautteen perusteella kiinnostanut. Ilman Sitran yhteistyötä vastaavaa toimintaa ei olisi syntynyt. Heurekan näyttelysuunnittelijat käyttivät seitsemältä eri paikkakunnalta kerättyä kiertueen dataa näyttelyn suunnittelussa. Kiertueen kyselyvastaukset todistivat mm. suunnittelun perustana olevan hahmojen arvokartan tasapainon ja toimivuuden.

[8] Vaikuttavuushypoteeseja laativat Sitra ja arvioija. Tämän raportin hypoteesit ovat arvioijan tekemiä yhdistelmiä Sitran sekä arvioijan laatimista versioista.

edistys sekä maapallon kantokykyä käsittelevä julkaisu. Julkaisujen teemoja on käsitelty työpajoissa Sitran ja Demos Helsingin henkilöstön sekä muiden sidosryhmien kanssa. Julkaisut ovat tuottaneet sisältöä Megatrendit 2017 -päivitykseen.

Seuraava erä -projektin vaikuttavuushypoteesina on tuottaa jaettua visiota yhteiskunnan suunnasta lukuisten eri toimijoiden kanssa. Visioprosessin aikana käytiin laajaa keskustelua yhteiskunnan suunnasta mm. teemajulkaisuissa. Visio hyvinvoinnin seuraavasta erästä on luonteeltaan tulevaisuudenuskoa luova ja myönteinen. Toukokuussa 2018 julkaistiin työn päätuotos Hyvinvoinnin seuraava erä -kirja. Osana projektia Sitra on herättänyt keskustelua yleisemmin tulevaisuudenuskoa luovien visioiden tarpeesta. Seuraavan erän käyttöönottotavoite on, että keskustelu pohjoismaisen mallin tulevaisuudesta laajenee ja Seuraava erä -visiota käytetään tulkinta-avaimena ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa. Yhtenä työkaluna Sitra on julkaissut sivustoillaan tulevaisuuden tekijöiden työkalupakin, joka mahdollistaa tulevaisuuskeskustelun käymisen.

Sitran rooli ja merkitys

Haastateltujen sidosryhmien on ajoittain vaikea erottaa Seuraavaa erää muusta Sitran ennakoinnista ja tulevaisuustyöstä, ja usein haastateltavien analyysi sivuaa vahvasti myös Sitran megatrendien tuottamaa tulevaisuuskuvaa.

Seuraava erä on mediaseurantatietojen perusteella herättänyt kiinnostusta. Projektin verkkotuotokset ovat keränneet yli 220 000 sivulatausta, ja projektin tilaisuudet tavoittivat laajasti osallistujia. Arvioinnissa haastateltiin erilaisia sidosryhmiä, jotka olivat osallistuneet projektin tilaisuuteen kotimaassa tai toimineet kansainvälisessä työryhmässä, ja useita sellaisia sidosryhmiä, jotka olivat vähintään seuranneet Sitran visiojulkaisuja.

Vaikuttavuushypoteesi on toteutunut kahdella tavalla. Ensinnäkin Seuraava erä -visiotyö on herättänyt kiinnostusta ja innostusta. Erityisesti Megatrendit 2017 -päivityksessä näkyvät sisällölliset teemat ovat sellaisia, että sidosryhmät voivat hyödyntää niitä aktiivisesti omassa tulevaisuutta koskevassa ajatustyössään. Monet haastateltavat korostavatkin, että Seuraavan erän tyyppinen tulevaisuuden visiointi on tärkeää ja ominaista Sitralle. Sitran tekemässä laajassa haastattelututkimuksessa Kansanvallan peruskorjaus kiinnitettiin huomiota yhteiskunnallisten tulevaisuuskuvien puutteeseen erityisesti edustuksellisen demokratian järjestelmän sisällä[9]. Tämä haastatteluaineisto kuvastaa Seuraavan erän kaltaisten projektien ajankohtaisuutta ja tärkeyttä.

”Keskeinen osa edustuksellista demokratiaamme ovat olleet puolueet. Jatkuvuuden varmistaminen ja muutosten näköalattomuus ovat roolittaneet puolueet nykytilan hallinnoijiksi ja pienten palasten hienosäätäjiksi. Puolueet näyttäytyvät menneisyyttä säilyttävinä, muutoksia vastustavina ja tulevaisuuden visioita kaihtavina toimijoina, joilta on iso kuva kadoksissa. Niiden rooli on muuttunut aatteellisesta ohjelma- ja vaikuttamistyön kokoajista vaaliorganisaatioiksi tai jopa osaksi hallintoa.”[10]

Kansanvallan peruskorjaus -selvitys on toteutettu samanaikaisesti Seuraavan erän keskeisten tuotosten kanssa, ja se kuvastaa edelleen asian tarpeellisuutta. Koska Hyvinvoinnin seuraava erä on arvioinnin loppuvaiheessa juuri julkaistu, sen vaikuttavuuden arviointi on tässä vaiheessa vielä liian aikaista. Jo nyt voidaan todeta, että keskustelu tämän kaltaisen visiotyöskentelyn merkityksestä tulee haastateltavien mukaan laajenemaan merkittävästi yhteiskunnassa.

---

[9] Hyssälä, L. & Backman, J. (2018): Kansanvallan peruskorjaus. Kaikki voimavarat käyttöön. Työpaperi, Sitra
[10] mt., s. 27

Seuraavan erän kansallisiin tilaisuuksiin (ja ylipäätään Sitran eri tilaisuuksiin osallistuneet sekä osa täysin ulkopuolisista sidosryhmistä) näkevät, että Sitra on ollut luonteva toimija edistämään tämän tyyppistä keskustelua yhteiskunnallisten visioiden tarpeellisuudesta. Toiminnan vahvuutena on tilan antaminen erilaisille äänille ja näkökulmille, jolloin keskustelu on neutraalia ja erilaiset arvomaailmat ovat keskusteluissa edustettuina. Sitran rooli Seuraavan erän ja Megatrendien kaltaisessa keskustelussa nähdään ylläpitäjänä ja yhteen kokoajana, joka ei karkota muita osallistujia.

Seuraava erä on ajoittunut hedelmälliseen aikaan yhteiskunnallisien visioiden merkityksestä käytävässä keskustelussa. Haastateltavat huomauttavat, että radikaalit nykyistä järjestystä muuttavat tapahtumat kuten Brexit ja Trumpin valinta Yhdysvaltain presidentiksi aiheuttavat epäjatkuvuustilanteen. Epäjatkuvuustilanne luo kysyntää yhteiskunnan tulevaisuudesta käytävälle keskustelulle.

Laajemminkin haastatteluissa nähdään, että visioiden tarve on juuri arviointihetkellä kasvamassa, ja haastatellut sidosryhmät korostavat hyvin eritaustaisten organisaatioiden ymmärtäneen tarpeen kuvata oma roolinsa yhteiskunnassa. Kyse on siitä, että eri toimijat ovat aktiivisemmin tunnistamassa jonkin yhteiskunnallisen muutoksen olevan käynnissä ja pyrkivät nimeämään itsensä ja omat tavoitteensa osaksi tätä muutosta. Sidosryhmät näkevät Sitran rooliksi tämän muutoksen kuvaamisen.

Sitran Seuraavan erä näkyy esimerkiksi Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa ”Politiikka tarvitsee arvokeskustelua, jotta kaikki pysyisivät osallisina monimutkaisessa maailmassa” (HS 19.5.2018). Haastateltavat katsovat, että Seuraava erä tulee osaltaan muuttamaan keskustelua yhteiskunnan visioiden merkityksestä ja laajentamaan sitä sisällöllisesti, vaikka tällä hetkellä tuo kehitys on vasta alkamassa.

Sitran keskustelun ylläpitäjän rooli korostuu tilanteessa, jossa poliitikot tai poliittiset puolueet tai edustuksellinen järjestelmä eivät kykene tuottamaan yhteiskunnallisia visioita. Seuraava erä -projekti ja megatrendit ovat yhdessä koonneet haastateltavien mielestä keskeisiä näkökulmia tulevaisuuteen. Niissä esitetään jonkin verran suosituksia tai ideoita, joiden käytäntöön viemisestä haastateltavat eivät ole varmoja. Monessa mielessä niiden toteutumisen seuranta olisikin kiinnostavaa. Samanaikaisesti kuitenkin nähdään, että nykyajan maailmassa oikeiden kysymysten ja oikeiden teemojen esiin nostaminen on tärkeää.

Haastatteluissa tunnistettiin vaikuttavuutta haastavia tekijöitä. Yksi näkökulma koski megatrendien valintaa. Esimerkiksi osa kansainvälisistä jäsenistä näki ikääntymisen merkityksen paljon laajempana ja merkittävämpänä trendinä kuin mitä työssä oli käsitelty. Osa puolestaan kaipasi selkeämpää kiinnittymistä joihinkin keskusteluihin, esimerkiksi kaupungistumiseen tai taloudellisen kasvun rooliin. Haastateltavat eivät toki tienneet millaisia jatkotoimenpiteitä tai millaista viestintää projektissa on suunniteltu.

CASE

Erätauko – työkalu rakentavaan yhteiskunnalliseen keskusteluun

Mistä on kyse?

Erätauko-projekti on osa Seuraava erä -visiotyötä. Projekti on lähtenyt liikkeelle kahdesta lähtökohdasta. Ensinnäkin yhteiskunnallinen keskustelu on ollut kärjistynyttä ja epärakentavaa, minkä vuoksi ihmiset eivät laajasti osallistu siihen. Toinen lähtökohtana ollut havainto on, että yhä useampi ihminen kokee omat vaikutusmahdollisuutensa yhteiskuntaan riittämättömiksi.

Sitra etsi näihin kysymyksiin ratkaisua vuoden 2017 aikana käytännön kokeiluilla, joissa pyrittiin löytämään parhaat menetelmät rakentavan yhteiskunnallisen keskustelun aikaansaamiseksi. Kokeiluvaiheen aikana Sitra järjesti kahdeksalla paikkakunnalla Erätauko-tapahtuman, jossa testattiin erilaisia menetelmiä yhdessä paikallistoimijoiden

Millaiset visiot läpäisevät mediatilan?

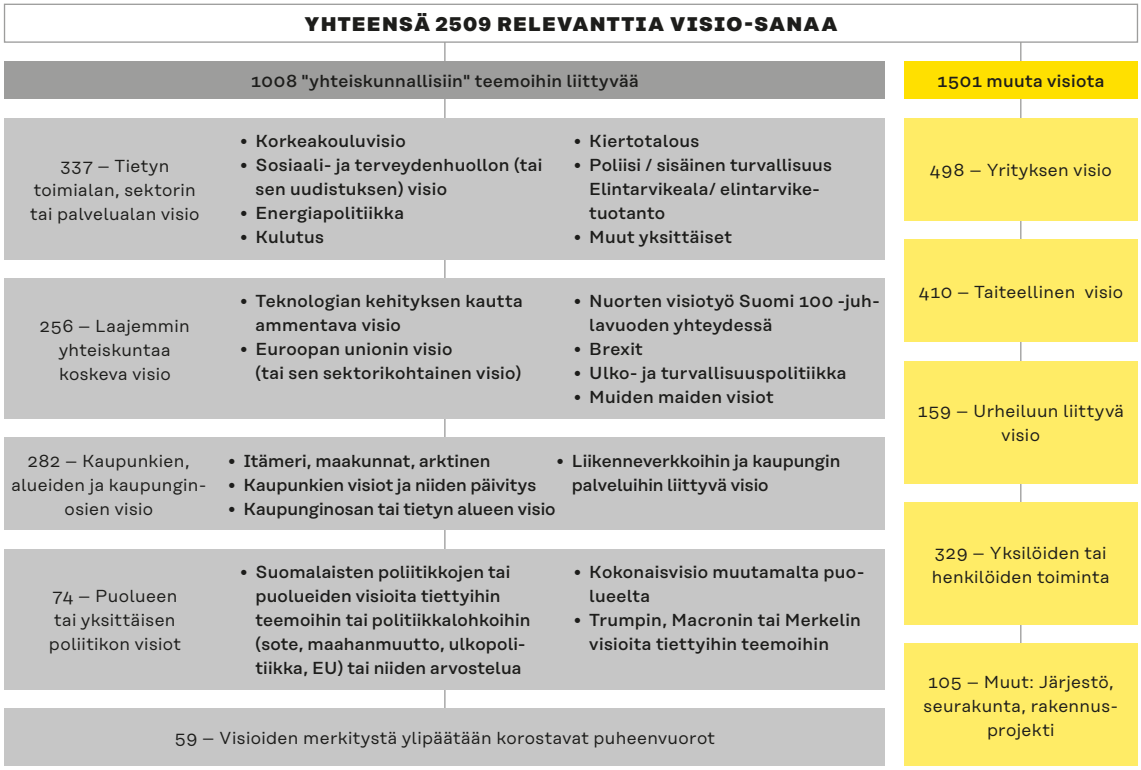
Osana tapaustutkimusta arvioinnissa tarkasteltiin visioiden läpäisyä visio-sanan kautta valtakunnallisessa digitaalisessa ja painetussa mediassa (sisältäen blogit) ajanjaksolla toukokuu 2017 – toukokuu 2018. Tulokseksi saatiin reilu 2500 relevanttia visiosanaa, joista yli tuhat käsitteli yhteiskunnallisiin visioihin liittyviä kommentteja. Näistä valtaosa koski tietyn toimialan, sektorin tai palvelun visiota. Ylivoimaisesti keskustelluin tällainen visio oli opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla laadittu korkeakoulutuksen ja -tutkimuksen visio vuoteen 2030. Muut esimerkit hajaantuivat selvästi.

Vuoden tarkastelujaksolla mediassa esiintyi reilu 250 sellaista tekstiä tai puheenvuoroa, jotka käsittelivät yhteiskunnallista kehitystä kokonaisuutena. Näistä tyypillisiä olivat teknologian kehityksestä näkemystä ammentavat visiot (Elon Musk, Google tai jokin muu globaali teknologinen toimija) tai Euroopan unionin tulevaisuuteen liittyvät visiot. Suomi 100 -juhlavuoden kunniaksi nuorten laatima yhteiskunnallinen visio oli näkyvästi mediassa esillä. Jonkin verran esiintyi ulko- ja turvallisuuspolitiikan tulokulmista, Brexitin näkökulmasta tai tiettyjen maiden näkökulmista laadittuja tekstejä, jotka käsittelivät yhteiskunnan kokonaisvisiota.

Kaupunkien tai kaupunginosien (tai jonkin maantieteellisen alueen) visiot olivat varsin tyypillisiä (280 osumaa). Niissä esiintyi niin alueita, yksittäisiä kaupunkeja tai kaupunginosia kuin kaupunkikehittämisen sektoreita (kuten liikenneverkot).

Puolueiden tai yksittäisten poliitikkojen visioihin liittyi yli 70 juttua, ja yleisiä, visioiden merkitystä ylipäätään korostavia mainintoja esiintyy yli 50. Visioiden läpäisy ja keskeiset teemat on esitetty kuviossa 5.

Kuvio 5. Visio-käsitteen esiintyminen suomalaisessa mediassa ja keskeiset aiheet.
Lähde: Meltwater mediatietokannan sisällöllinen analyysi 5/2017–5/2018.



ja menetelmien kanssa. Ensimmäiset kokeilut toteutettiin maalis-huhtikuussa 2017 Kemijärvellä ja Joensuussa teemana työ ja toimeentulo. Pilotointivaiheen aikana menetelmäksi valittiin dialogi. Sitran kehittämät rakentavan keskustelun työkalut ovat vapaasti kenen tahansa käytettävissä.

Arvioinnissa haastateltiin projektin kehittäjäryhmään osallistuneita, dialogisen konseptin tuottaneita henkilöitä ja projektin keskusteluita hyödyntäneitä tahoja sekä toteutettiin osallistuvaa havainnointia kahdessa tilaisuudessa. Arviointihetkellä Sitra on hakenut osallistujia Erätauko-mentorointiin, jonka kysyntä on ollut erittäin suurta.

Vaikuttavuushypoteesina on, että Erätauon dialogimenetelmän avulla yksilöille ja yhteisöille avautuu mahdollisuus syventää ymmärrystään käsiteltävästä aiheesta ja toistensa näkemyksistä. Menetelmä luo yksilöille uuden tavan osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun. Rakentavan dialogin avulla luodaan paikkoja merkitykselliselle yhdessä tekemiselle ja yhteisöstä lähtevien ratkaisujen kehittymiselle. Erätauko-keskustelut luovat onnistuessaan tulevaisuudenuskoa.

Sitran rooli ja merkitys

Sitran keräämä palaute Erätauko-tilaisuuksista on erittäin positiivista, ja Erätauko -tilaisuuksien vaikutus osallistujiin on varsin myönteinen. Kehittämisvaiheessa suuri osa (40–70 %) tilaisuuksiin osallistuneista ja palautekyselyihin vastanneista oli sellaisia tahoja, jotka eivät aikaisemmin olleet osallistuneet yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Arvioinnissa haastateltiin kehittämisryhmään osallistuneita sekä Erätaukoa kokeilleita organisaatioita. Tehty yhteistyö ja Erätauko-projektin kokeilijoille antama tuki koettiin antoisaksi ja toimivaksi. Erätauko-tilaisuuksien toteutuksen raskaus, erityisesti kutsuprosessi, oli ajoittain yllättänyt tilaisuuksien järjestäjät. Pääsääntöisesti keskustelijat olivat erittäin tyytyväisiä Erätauko-tilaisuuksiin ja niiden sisältöön. Keskustelujen yhteenvedon toteutustapa nähtiin kuitenkin keskeiseksi tekijäksi keskustelun onnistumisen kannalta. Monet nostivatkin esiin, että Erätauko-konsepti vaatii mentorointia. Tällainen mentorointi on parhaillaan käynnistymässä. Muutamat haastateltavista huomauttivat, että Erätauko-konsepti on yksi esimerkki dialogisesta keskustelukonseptista. Samalla he huomauttavat, että periaatteessa markkinoilla on kaupallisesti toimivia konsultteja, jotka toteuttavat samantyyppisiä ratkaisuja kuin Erätauko.

Erätauko on haastattelujen perusteella osaltaan vaikuttanut siihen, että dialogia kohtaan tunnettu kiinnostus ja dialogin kysyntä ovat kasvaneet merkittävästi yhteiskunnan eri toimijoiden keskuudessa. Erätauko-mentorointiin osallistuneiden organisaatioiden toiminnassa dialogi tulee muodostumaan yhdeksi keskeiseksi tavaksi rakentavan keskustelun käymiseen hyvin erilaisista aiheista, esimerkiksi kunnan palvelujärjestelmän sisällä tai palvelujärjestelmän ja kansalaisten välillä.

Mentoroitavien suuri määrä ja haastatteluhavainnot antavat ymmärtää, että konseptia aiotaan hyödyntää jatkossakin. Koetaan, että Sitra on tällä konseptillaan vauhdittanut keskustelua kansalaisosallistumisesta. Samanaikaisesti kuitenkin nähdään, että ”institutionalisoidut käytännöt”, kuten kansalaisaloite, hallitsevat vielä liiaksi mediatilaa.

Haastatteluista välittyy kuva, että projektissa on onnistuttu dialogin käsitteen ja mahdollisuuksien tunnetuksi tekemisessä. Kiinnostus dialogin mahdollisuuksiin on lisääntynyt merkittävästi hyvin erilaissa organisaatioissa. Tämä näkyy haastatteluissa ja Seuraavaa erää koskevissa uutisissa ja artikkeleissa. Haastatellut suhtautuivat kuitenkin kriittisesti siihen, että dialogi olisi saatu riittävän vahvasti esiin journalistisessa mediassa.

Arviointihetkellä Erätauko-tilaisuuksia on järjestetty kymmenen, ja Erätauko-konseptiin liittyvää koulutusta ja vaikuttavuuden varmistamista toteutetaan vuoden 2018 aikana. Arvioinnin osallistuvassa havainnoinnissa DocPointin Erätauko-tilaisuuksissa (2 kpl) ja Helsingin Sanomien kanssa järjestetyssä

maahanmuuttoa koskevassa verkkodialogissa havaittiin, että dialogin toteutuksen toimintaympäristö (kuka dialogia soveltaa ja missä) sekä yhteenvedon viestintä (mitä dialogista jää henkilökohtaisen osallistujavaikutuksen lisäksi jäljelle) vaikuttavat todennäköisesti osallistujien kokemuksiin.

Erätauon kaltaisten toimintamallien osalta erityisesti sovellettavuusviestintä (tai kokemusviestintä) voi olla keskeinen vaikuttavuuden luomisen keino siten, että Erätauko-konseptia soveltavat tahot vievät viestiä sen hyödyistä ja vaikutuksista eteenpäin. Erätauko-menetelmän hyödyllisyys yksilötason oivaltamisessa näkyy hyvin Pekka Torvisen Helsingin Sanomien Nyt-liitteen 15.6.2018 artikkelissa ”Keskustelin tuntemattomien kanssa hyvästä elämästä ja ajauduin itkun partaalle – ja saatoin löytää lääkkeen mustavalkoiseen ajatteluun ja vastakkainasetteluun”. Vastaavan tyyppisen kokemusviestinnän vahva esiin nostaminen sekä henkilökohtaisella että menetelmää hyödyntävien organisaatioiden tasolla on keskeistä.

CASE

Kansallinen ennakointi – Sitra kansallisen ennakoinnin taustatukena ja vahvistajana

Mistä on kyse?

Sitra on ollut yhteistyökumppanina kansallisen ennakointiverkoston työssä. Sitra ja valtioneuvoston kanslia koordinoivat yhteistyössä kansallisen ennakointiverkoston (KEV) toimintaa ja tukevat suomalaista ennakointityötä ja verkostoitumista. Kansallinen ennakointiverkosto kokoaa yhteen suomalaiset ennakointitiedon tuottajat. Se toimii ennakoijien keskustelu- ja koordinaatiofoorumina, jonka tavoitteena on edistää tulevaisuutta koskevan tiedon ja näkemysten käyttöä päätöksenteossa. Verkosto nostaa suomalaisen yhteiskunnan uusia haasteita ja mahdollisuuksia keskusteltaviksi, tutkittaviksi ja päätettäviksi. Verkostoon kuuluu edustajia muun muassa julkishallinnon organisaatioista, tutkimus- ja koulutuslaitoksista, yksityiseltä sektorilta ja ajatuspajoista.

Sitran rooli ja merkitys

Vaikuttavuushypoteesina on ollut, että ennakointityö tuottaa yhteistä tulevaisuuskuvaa yhteiskunnan eri toimijoille kestävän päätöksenteon tueksi. Sitra tukee ennakointitoimijoita tässä työssä. Arvioinnissa haastateltiin pieni määrä ennakointiverkostoon kuuluneita toimijoita.

Sitran merkitykseksi nähtiin aidon keskustelun ja dialogin mahdollistaminen kansallisen ennakoinnin toimintamallin osalta. Sitra on tuonut kansallisen ennakoinnin kehittämiseen neutraalin fasilitaattorin roolin ja merkittävää asiantuntemusta. Useat haastateltavat huomauttavat, että vaikka ennakointia tehtäisiinkin heidän organisaatioissaan, se ei välttämättä ole jatkuva prosessi tai organisaation käytössä oleva tietämys ja näkymä eivät ole riittävän laadukkaita. Sitran merkitys syntyy jatkuvuudesta ja käytössä olevien työkalujen (esim. Megatrendit) laadukkuudesta. Ennakointiverkostossa Sitra on toiminut ennakointiin liittyvän asiantuntijuuden kokoajana ja ylläpitäjänä sekä jossain määrin näkökulmien avaajana. Haastatteluissa korostui lisäksi se, että Sitra on tuonut ennakointityöhön merkittäviä resursseja. Ennakointiin liittyvä toiminta toimii erillisillä projektirahoituksilla. Sitran työ on myös toiminut katalyyttina ennakoinnin uusille areenoille (esimerkiksi turvallisuusalan toimijoiden ennakointihubi).

Arviointiaineistossa nousee esiin kaksi näkökulmaa, jotka ovat Kansallisen ennakointiverkoston työn vaikuttavuuden varmistamisen kannalta keskeisiä. Ensimmäinen liittyy siihen, missä määrin ennakointiverkoston työtä voidaan hyödyntää varsinaisessa päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa ennakointiverkoston työn kytkeytymistä keskeisten tuotosten kautta varsinaiseen päätöksentekoon. Haastateltavat näkivät, että tässä on edelleen puutteita, mutta kyse ei ole varsinaisesti Sitran toiminnan haasteista vaan kunkin ennakointiin osallistuvan taustaorganisaation omasta kyvystä ja poliittisen järjestelmän vastaanottokyvystä. Toinen näkökulma on ennakoinnin eri tasojen (valtakunnallinen, alueellinen tai

sektorikohtainen) vielä vahvempi koordinaatio ja keskinäinen hyödyntäminen. Tämä on asia, jota jatkossa tulisi entistä vahvemmin edistää. Se on jo ollut osa toimintamallia, mutta resurssit ja mahdollisuudet siihen nähdään rajallisiksi.

4.2. Sitran merkitys Tilastoista yksilöihin -sisältöalueessa

Arvioinnin kohteena olleista teoista noin kolmasosa liittyi jotenkin vaikuttavuustavoitteen Tilastoista yksilöihin -sisältöalueeseen. Lähes kaikki siihen liittyvät teot ovat toiminnallisia: niissä joko osallistutaan, kokeillaan tai tehdään yhteistyötä ja viedään tunnistettuja ratkaisuja käytäntöön. Sisältöaluetta on tarkasteltu pääosin asiakas- ja yksilölähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen näkökulmasta. Tulevaisuuden yksilölliseen, osallistavaan ja asiakaslähtöiseen lääketieteeseen liittyvät Hyvinvointia tiedosta -avainalueen hankkeet, jotka koskevat genomilääketiedettä, KardioKompassia, sähköistä äitiyskorttia ja Virtuaaliklinikkaa. Palvelutori, Sote-tietopakettipilotit ja valintakokeilut sote-palveluissa ovat tähdänneet sote-palvelujärjestelmän kehittämiseen. Tähän teemaan liittyivät myös Sitran Kuntaohjelman Palveluseteli, Terveyskioski ja Terveystaltio, joita on tarkasteltu tarkemmin Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteen arvioinnissa[11], mutta jotka on rajattu tämän arvioinnin ulkopuolelle. Palvelujohtamisen mahdollistaminen -avainalueella sisältöalueeseen kuuluvat nuorille suunnatut Tajua Mut! -hanke ja Suunta-toimintamalli.

Lisäksi Tilastoista yksilöihin -sisältöalueeseen kuuluu Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen (Kansallinen palveluväylä). Vaikuttavuusinvestoimisen avainalueella toteutettua Vaikuttavuuskehittämöä ja Sitran työtä perustulokokeilun parissa sivutaan tämän raportin muissa luvuissa.

Tässä luvussa esitetään tiiviisti eri tekojen tuloksia suhteessa arvioitavaan vaikuttavuustavoitteeseen.

Hyvinvointia tiedosta – genomitiedon hyödyntäminen ja sähköisiä palveluita

Genomitieto

Genomitiedon hyödyntämisen edistäminen eri tavoin on ollut vaikuttavuudeltaan keskeisimpiä Hyvinvointia tiedosta -avainalueen tekoja. Kansallisen genomistrategian valmistelutyö on kehittänyt visiota ja agendaa genomitiedon varsinaiselle hyödyntämiselle, jota ovat edustaneet esimerkiksi genomilääketieteen opintojaksot Helsingin yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa ja KardioKompassi. Läpileikkaavana teemana on ollut genomitietoon liittyvän ymmärryksen vieminen eteenpäin sote-sektorilla ja potilasnäkökulman mukaan tuominen. Kaupallisesta näkökulmasta huomio genomikehitystyössä on aiemmin ollut sukututkimuksen puolella.

Genomistrategian avulla lisätään ymmärrystä genomitiedon tärkeydestä ja merkityksestä lääketieteessä: sairauksien tunnistamisessa, ehkäisyssä ja hoidossa sekä mahdollisessa uusien lääkkeiden kehityksessä. Tiedon lisäämisen ja koulutuksen myötä Suomessa hyödynnetään genomitietoa tehokkaasti tutkimuksessa ja päätöksenteossa sekä edistetään sen avulla kansanterveyttä. Genomistrategia on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön johdolla. Arviointihetkellä menossa on genomistrategian implementointivaihe.

Sitra on ollut työssä katalyyttinä. Sitran katsotaan luoneen mahdollisuudet kansallisen genomistrategian syntymiselle ja nopeuttaneen genomiajattelun strategista kehittymistä useilla vuosilla. Keskeinen vaikuttamismeka-

[11] Oosi, O. et al. (2017).

nismi on ollut sidosryhmäyhteistyö ja eri toimijoiden yhteen tuominen. Sitran rahoitus mahdollisti tehokkaan työskentelyn, johon budjettirahoitusta ei vielä ollut olemassa. Sitralla on ollut vahva rooli strategiatyössä, joka edistyi aikataulun mukaisesti avainalueen aikana, ja tämän työn suora vaikutus on ollut valtioneuvoston päätös rahoituksen osoittamisesta Genomikeskukselle.

Keväällä 2018 käynnistettiin genomikeskus.fi-infosivusto, ja Genomikeskus käynnisti laajasti valtamedioissakin näkyneen Genomikeskus – tiedosta terveyttä -kansalaisviestintäkampanjan, jonka tavoitteena on lisätä tietoa genomitiedon hyödyntämisestä ja valmisteilla olevasta genomilaista. Genomikeskuksen varsinainen toiminta käynnistyy oletetusti genomilain hyväksymisen jälkeen vuoden 2019 alussa.

Tulevaisuuden lääketiede on ennakoivaa, yksilöllistävää ja osallistavaa.

Tulevaisuuden lääketiede on ennakoivaa, ennaltaehkäisevää, yksilöllistävää ja osallistavaa. Potilaan tiedonsaanti ja päätäntävalta korostuvat, ja lääkäri saattaa esimerkiksi kohdata potilaan, joka on tehnyt geenitestin itsenäisesti. Sitra ideoi ja rahoitti henkilökohtaiseen lääketieteeseen liittyvän yliopistokoulutuksen, jolla kehitetään terveydenhuollon ammattilaisten valmiuksia hyödyntää genomitietoa työssään. Kyse on osin kansainvälisten oppien tuomisesta Suomeen, sillä vastaavia ja pidemmälle meneviä koulutuksia on toteutettu laajemmin mm. yliopistoissa Yhdysvalloissa. Kevään 2015 opintokokonaisuus otettiin avainalueen loppuraportin perusteella innostuneesti vastaan ja pysyväksi osaksi opintotarjontaa esimerkiksi Lääketieteellisen tiedon genetiikka- ja Tieteellisen tiedon arviointi ja tulkinta -kursseilla.

KardioKompassi on yksi Hyvinvointia tiedosta -avainalueen seurauksena syntyneistä sovelluksista. Verkkopohjainen ratkaisu hyödyntää genomitietoa ja perinteisiä terveystietoja sairastumisriskin ennakoimisessa. Sepelvaltimotaudin riskistä puolet johtuu perintötekijöistä, jotka eivät näy perinteisissä hoidon mittareissa. KardioKompassin vaikuttavuutta tutkitaan Business Finlandin rahoittamassa GeneRISK-tutkimushankkeessa, johon osallistui yli 7 000 henkilöä. Osallistujille laadittiin henkilökohtainen sydän- ja verisuonitautien riskiprofiili yhdistämällä geenianalyysi elintapa- ja terveystietoihin. Alustavien tulosten perusteella tietoisuus kohonneesta genomisesta riskistä vaikuttaa positiivisesti terveyskäyttäytymiseen ja motivoi elämäntapamuutoksiin. Puolentoista vuoden jälkeen 89 prosenttia seurantakyselyyn vastanneista kertoi riskitiedon motivoivan heitä pitämään parempaa huolta terveydestään[12].

Sähköinen äitiyskortti

Sähköinen äitiyskorttipalvelu laajentaa asiakkaan, neuvolan ja synnytyssairaalan välisiä sähköisen asioinnin mahdollisuuksia ja siten vaikuttaa omalta osaltaan terveydenhuollon yksilöllistymiseen. Ideana on kerätä raskauden aikainen terveystieto ja liittää se kaikkiin muihin tietoihin siten, että siitä on hyötyä asiakkaalle itselleen. Tämä vähentää riskejä ja helpottaa ammattilaisten työtä, kun kaikki tarvittava tieto on käytettävissä. Sähköistä äitiyskorttia pilotoitiin TAYSissa, ja sitä on jatkokehitetty TAYSin digitalisaatiohankkeena. Laajamittaisesti sähköinen äitiyskortti otettiin ensimmäisenä käyttöön Pirkanmaan sairaanhoitopiirin alueella keväällä 2018.[13] Verkkosovellus toimii nimellä iPana Äitiys.

---

[12] Sitra (2018).
[13] Pesonen, H. (2017).

Virtuaaliklinikka

Virtuaaliklinikka-konseptin tarkoituksena on ollut haastaa nykyinen lääkärissäkäynnin prosessi ja muuttaa ajattelutapaa sairauksien hoidosta ennaltaehkäisyä suosivaksi. Henkilökohtaisen terveysportaalin kautta tarjotaan yksilöllistä ja kansantajuista terveystietoa, mikä helpottaa oireiden tunnistamista ja nopeuttaa hoitoon pääsyä. Virtuaaliklinikkaan perustuvaa Minunterveyteni.fi-verkkopalvelua kehitettiin avainalueen omana innovaationa. Jatkokehitystä tehtiin Sitran rahoittamassa Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut -hankkeessa (ODA), johon osallistui suuri joukko kuntia ja kuntayhtymiä. Hanke hyväksyttiin ensimmäisten joukossa Sipilän hallituksen digitalisaatiokärkihankkeeseen, ja sen levittäminen on jatkunut Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihankkeessa (PASI) sosiaali- ja terveysministeriössä. Kärkihankkeessa on käynnissä ODA-pilotteja (14 organisaatiota, 38 pilottia), joista kerätään parhaillaan tietoa. Suunnitelmissa on, että toiminta vakiintuisi ja ODA siirtyisi perustettavalle SoteDigi Oy:lle syksyn 2018 aikana, mutta tämä on vielä epävarmaa[14].

Palvelutori – yksilöstä lähteviä ratkaisuja ja eri toimijoiden yhteistyötä

Ikääntyneiden ja eläkeläisten muuttuvat elämäntilanteet ja tarpeet on nostettu vaikuttavuustavoitteen sisältöalueeseen esimerkiksi siitä, että kullakin ryhmällä voi olla sille tyypillisiä tarpeita, mutta tilastot eivät kerro koko totuutta ja joustavuutta tarvitaan. Aktiivinen kansalainen -avainalueen Palvelutori-toimintamallia on kehitetty keinoksi ikäihmisille lisätä vaikutusvaltaa omaan elämäänsä. Toimintamalli on iäkkäille ja heidän omaisilleen tarkoitettu päivittäinen ohjaus- ja neuvontapalvelu, joka auttaa löytämään yksilöllisiä ratkaisuja itsenäiseen ja mielekkääseen elämään. Olennaista on kunkin palveluntarvitsijan yksilöllinen tilanne ja tarve sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö.

Avainalueen loppuraportin mukaan Palvelutori-toimintamalli herätti kiinnostusta julkisissa ja yksityisissä toimijoissa jo avainalueen päättyessä. Haastatteluiden perusteella Palvelutorin tavoitteiden voi katsoa toteutuneen osittain. Sitra on onnistunut kehittämään Tampereen paikallisesta mallista levitettävän Palvelutori-konseptin, joka on otettu käyttöön myös Turussa. Haastattelujen perusteella malli ei kuitenkaan ole lähtenyt leviämään valtakunnallisesti kehittäjäkaupunkien ulkopuolelle.

Tulokset Tampereella ja Turussa ovat haastattelujen perusteella hyviä. Aktiivinen kansalainen -avainalueen yleinen tavoite on ollut saada osallistujat näkemään roolinsa muunakin kuin kulueränä. Tässä on onnistuttu erityisesti Tampereella, jossa yksi keskeinen tulosten saavuttamista edistänyt tekijä on yksilöistä lähtevien ratkaisujen säännönmukainen tukeminen. Asiakkaat pääsevät itse vaikuttamaan järjestettävien toimintojen ja ohjelmien valintaan ja rakentavat toimintaa itse jatkuvasti. Tampereella konseptia on onnistuttu levittämään maakunnan Ikääntyneiden palvelut ja omaishoito -kärkihankkeen osallistujille. Edellisen arvioinnin tiedonkeruun perusteella Sitran rooli Palvelutorin kehittämisessä on ollut vauhdittaja, joka saa pyörät pyörimään. Sitran kehittämisinto, riippumattomuus ja pääsy valtakunnallisen keskustelun ytimeen ovat edesauttaneet vaikuttavuutta.

---

[14] Owal Group Oy (2018b).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus – kohti järkeviä palveluiden kokonaisuuksia

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus -avainalueen keskeisiä tavoitteita ovat palveluiden kehittäminen ihmislähtöisemmäksi ja kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omassa terveydenhuollossaan. Tilastoista yksilöihin -teeman alle Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus -avainalueen teoista sijoittuu sote-palvelupakettien pilotointi. Toimintatapana on ollut tuottaa faktatietoa, joka mahdollistaisi muutoksen asiakaslähtöisesti ja tulevaisuuden tarpeet huomioon ottaen. Avainalueella jatkettiin vuonna 2010 Sitrassa toteutetun tilaaja-tuottaja-rahoitusselvityksen visioimaa työtä. Nykyjärjestelmä on aiheuttanut sote-palveluiden rahoitus- ja järjestäjäkohtaista eriarvoisuutta, ja asiakasta on kohdeltu terveydenhuollon toimintojen kohteena. Sitran toimintojen tavoitteena on ollut kääntää järjestelmää ihmislähtöisempään suuntaan siten, että raha seuraa asiakasta, tasavertaisuus ja vastuullisuus lisääntyvät ja asiakas on aktiivinen ja vastuullinen toimija.

Kehittämisen taustavisiona toiminut KATIRA-malli (Kansallinen tilaaja-rahoittaja) on rahoitusjärjestelmä, joka yksinkertaistaa monikanavaisen rahoitusjärjestelmän ja erottaa tilaajan tuottajasta. Uudistuksen lähtökohtana oli, että kansalaisten terveystarpeista huolehditaan tasa-arvoisesti ja kansalaisten valinnan vapautta lisätään. Kansalaisten hyväksi toimivan tilaajaorganisaation monopolivoima poistaisi järjestelmän tarjontavetoisuuden. Haastattelujen perusteella KATIRAssa oli paljon sellaisia elementtejä, joita sittemmin on päätynyt myös Sipilän hallituksen sote-uudistukseen, keskeisimpänä valinnanvapaus. On kuitenkin vaikea arvioida, mikä selvityksen vaikutus oli, vaikka korrelaatio onkin nähtävissä. Selvitys on kuitenkin toiminut taustana Sitran sote-rahoituksen uudistamisen kokonaisuudelle, ja se oli huomiota saanut radikaali avaus.

Avainalueen sote-palvelupakettipiloteissa palveluiden tilaaja voi sopia sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisesta ja seurata miten niitä tuotetaan. Palvelupaketeissa palvelut on yhdistetty asiakkaan kannalta järkeviksi kokonaisuuksiksi, ja niiden avulla eri alueiden palveluiden laatua ja kustannuksia voidaan vertailla aiempaa paremmin. Sitra on ollut tukemassa palvelupakettipilotteja sekä tuottanut ja fasilitoinut kehittämistyötä, jota on voitu hyödyntää sote-uudistuksessa. Arviointihetkellä palvelupaketteja on pilotoitu seitsemässä maakunnassa sosiaali- ja terveysministeriön koordinoimina.

Sitra loi paketeilla verkoston toimijoita saman aiheen ympärille, mikä on ollut keskeistä onnistumisen kannalta. Millään toimijalla ei olisi yksin ollut vastaavaa resurssia käytettävissä. Haastattelujen näkemysten mukaan juuri yhdessä tekeminen ilman yksittäistä omistajaa satojen toimijoiden kesken on auttanut sitouttamisessa. Rahoituksen merkitys kehittämistyölle on kasvanut, kun toimijoiden omat kehittämisresurssit on sidottu täysin sote-uudistuksen valmisteluun. Tulevassa valmistelussa katsotaan olevan apua siitä, että kun kustannuksia ei voi kiinnittää yksittäisiin palveluihin, huomio siirtyy automaattisesti kokonaiskustannuksiin.

Sitran visio ja maakuntien realiteetit eivät aina ole kohdanneet. Esimerkiksi visio täysin automatisoidusta tietojärjestelmästä ei ole ollut realistinen aikataulultaan tai suhteessa nykyiseen toimintaympäristöön. Tämä on vaatinut paljon yhteensovittamista, vaikka näkemys muutoksen tarpeesta onkin ollut yhtenevä. Toisaalta kuntasektorilla kaikilla ei välttämättä ole valmiuksia ymmärtää Sitran kunnianhimoisia visioita, vaan huomio keskittyy käytännön työhön.

Valintakokeilut – Sitra kokeilujen käynnistäjänä

Valinnanvapauskokeilujen tavoitteena on lisätä asiakaslähtöisyyttä ja yksilöllisyyttä sote-palveluissa. Valinnanvapauden testaaminen ja kehittäminen lisäävät yksilön

vaikutusmahdollisuuksia hänen omiin palveluihinsa ja tukevat sote-uudistuksen toteuttamista. Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa -avainaluetta toteutetaan vielä arviointihetkellä. Tarkoituksena on edistää sote-kentän ajattelun siirtymistä asiakaskokemuksen ja hoidon vaikuttavuuden suuntaan. Avainalue toimii yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön valinnanvapauskokeilujen (palvelusetelikokeilut) kanssa.

Sitran rooli avainalueella on käynnistää kunnissa kokeiluja matalan kynnyksen palvelumalleista ja digitaalisista työkaluista. Sitra valmisteli valinnanvapauskokeiluun osallistuville kuntatoimijoille sääntökirjat, joihin kokeilualueiden toiminta pitkälti pohjautuu. Lisäksi kokeiluun hakijoille tarjottiin rahallista ja sparraustukea ja ylipäätään kontaktoitiin mahdollisia osallistujia, minkä katsotaan edesauttaneen kokeilun käynnistymistä aikataulussa. On mahdollista, että ilman Sitran työtä ministeriö olisi saanut vähemmän ja huonompia hakemuksia kokeiluun. Toki aiempi yhteistyö Sitran kanssa on saattanut vaikuttaa mukaan lähtemiseen. Valinnanvapauskokeilu käynnistyi viidellä kokeilualueella vuonna 2017, mutta on sittemmin laajentunut jo kymmenelle alueelle. Valinnanvapautta kokeillaan kolmella eri osa-alueella: sote-keskuksissa, suun terveydenhuollossa ja henkilökohtaisen budjetin käytössä.

Vuoden 2017 arvioinnin[15] tiedonkeruun perusteella kyky systemaattiseen yhteistyön sote-kentällä on ollut yksi vaikutuksia aikaansaavista tekijöistä, mikä näkyy kehittämistyön etenemisenä ministeriön linjausten mahdollisesti vielä puuttuessakin ja Sitran rahoittamien valmistelujen hyväksymisenä. Avainalue on vielä kesken, joten tavoitteiden toteutumista ei kaikilta osin voida arvioida. Innovatiivinen ajattelu ei ole kuitenkaan välttämättä täysin siirtynyt sote-kentän toimintaohjeisiin, eikä painopiste ole siirtynyt suoriteperusteisuudesta

Taulukko 5. Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa - avainalueen käyttöönottotavoitteiden toteutumisen vaihe.

Käyttöönottotavoite	Toteutuminen arviointihetkellä
1. Asiakaskokemus ja -palaute on otettu mukaan osaksi palvelujärjestelmää	Asiakaskokemuksia kerätään kokeilualueilla.
2. On luotu uusi asiakaslähtöinen toimintakulttuuri terveys- ja hyvinvointipalveluihin	Keskusteluja leimaavat vielä kapitaatiokorvauksen taso ja kustannusvaikutukset. Julkiset toimijat ovat kuitenkin raportoineet toimintakulttuurin muuttuneen jossain määrin asiakaslähtöisemmäksi.
3. On luotu uusia liiketoiminta-, palvelu- ja kumppanuusmalleja ihmisen terveyden edistämiseksi • Jokaiselle kokeilupaikkakunnalle on listautunut uusi palveluntuottaja • Listautuneiden tuottajien joukossa on pieniä tuottajia • On syntynyt uusia tuottajia ja kumppanuusmalleja	Kaikilla alueilla mukana ei ole uusia tuottajia. Joillakin alueilla listautuneina on pienempiä tuottajia, mutta pääosin toiminta on keskittynyt jo olemassa olleille suuremmille toimijoille. Ylä-Savon Kunnanlääkärit on onnistunut esimerkki uuden tuottajan syntymisestä.
4. Pilottikumppanit ovat jatkaneet uusien palvelumallien ja digitaalisten työkalujen käyttöä	Kokeilujen säännöt ovat osin rajoittaneet yksityisten palveluntuottajien mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia työkalujaan.
5. Valinnanvapauskokeilujen tuloksia ja kokemuksia hyödynnetään uuden sote-järjestelmän käyttöönotossa	Kokeilujen alustavia tuloksia on hyödynnetty sote-valmistelussa.
6. Yksilöllistetty terveydenhoito ja ennaltaehkäisy toteutuvat uudessa sote-järjestelmässä	Ei voida arvioida uuden järjestelmän lopullista sisältöä, mutta teemat ovat esillä hallituksen esityksessä.

[15] Oosi, O. et al. (2017).

vaikuttavuuteen. Taulukossa 5 on valinnanvapauskokeilujen ulkoiseen arviointiin perustuvia havaintoja käyttöönottotavoitteiden toteutumisen tilanteesta.[16]

Kansallinen palveluväylä

Palveluväylän tavoitteena on ollut luoda toimintaympäristö ketterämmille sähköisille palveluille, edistää yhteisten tietojen käyttöä ja datan avaamista sekä tuoda eri tietolähteissä sijaitsevat henkilö-, terveys- ja rekisteritiedot yhdestä paikasta saumattomasti saataville. Lopputuloksena tiedon käyttö sujuvoituu ja yksilön vastuunotto omasta elämästään helpottuu. Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen -avainalue, johon palveluväylätyö ja sähköinen tulorekisteri kuuluivat, toimi vuosina 2013–2015. Avainalueen käyttöönottotavoitteena on ollut sekä pilotoinnin jälkeinen levittäminen että yhteinen näkemys toimien tarpeellisuudesta. Vaikutusmekanismina on ollut keskeisten toimijoiden yhteen tuominen.

Kansalliseen palveluväylään liittyvien Sitran tavoitteiden voidaan lopulta arvioida toteutuneen hyvin. Sitran toimet ovat edistäneet kansallisen palveluväylän syntyä, vaikka sen käytännön leviäminen on ollut odotettua hitaampaa. Kansalaisten palvelut on koottu yhteen paikkaan Suomi.fi-sivustolle. Sähköinen tulorekisteri otetaan käyttöön vuonna 2019.

Palveluväylästä tehdyn väliarvioinnin mukaan palveluväylän suurimmat haasteet liittyvät kuitenkin edelleen tietoa tarjoavien ja hyödyntävien organisaatioiden liittymiseen palveluväylään. Kansallista palveluarkkitehtuuria tukeva lainsäädäntö tukee tietovarantojen liittämistä yhteen ja sähköisten palveluiden käyttöönottoa, mutta se ei yksin ratkaise tähän liittyviä haasteita, vaan kyse on toimeenpanon tukemisesta.[17]

Palvelujohtamisen mahdollistaminen – Tajua Mut! -toimintamalli ja Suunta-palvelu

Tajua Mut! -toimintamalli ja Suunta-palvelu ovat uudenlaisia toimintatapoja, jotka tukevat nuoria yksilöllisissä elämäntilanteissa ja tarpeissa. Varhaisen tuen Tajua Mut! -toimintamallissa nuori on itse mukana keskustelemassa häntä koskevista asioista ja saa vaikuttaa siihen, keitä yhteistyöhön kutsutaan. Suunta-palvelu mahdollistaa yksilöllisen ja nuorille suunnatun väylän tuen hakemiseen. Tavoitteena on ollut varhaisen tuen prosessien kehittäminen kunnissa, eri verkostojen osaamisen hyödyntäminen ja palveluiden tuominen lähemmäs nuoria.

Malleja ja työkaluja testanneiden haastattelujen sekä hankkeen loppuraportin mukaan Tajua Mut! -toimintamalli ja Suunta-palvelu vähensivät lasten ja nuorten syrjäytymistä, lisäsivät ammattilaisten yhteistyötä ja tarjosivat henkilökohtaisen kanavan nuorten yhteydenotoille. Tajua mut! -toimintamallin kansallista levittämistä jatketaan vuonna 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi Espoon kaupungille keskeisen osuuden valtakunnallisesta etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksesta, jonne Tajua Mut! -toimintamallin kansallinen kehittäminen on siirtynyt ja jossa se jatkuu edelleen.

Ihmislähtöinen datatalous

Ihmislähtöinen datatalous – avainalue (IHAN) on keväällä 2018 vasta käynnistymässä. Tavoitteena on luoda IBAN-järjestelmän kaltainen IHAN-tilijärjestelmä (International Human Account Number), jossa rahan sijasta liikkuu tieto. Ratkaistava ongelma on mittaluokaltaan globaali, ja ratkaisun on onnistuakseen levittävä Suomen rajojen ulkopuolelle. Tavoitteena on luoda EU-tasoiset pelisäännöt ja tiekartta.

---

[16] Owal Group Oy (2018a).
[17] Owal Group Oy (2017).

Nykyinen datatalous perustuu siihen, että yksilöt luopuvat oikeuksistaan dataan. Ideana hankkeessa on laatia järjestelmä/standardi, joka antaisi yksilöille valtuudet valita, mitkä palveluntarjoajat voisivat hyödyntää henkilökohtaista dataa, ja mahdollisuuden hallita näin itse henkilökohtaisia tietojaan ja niiden käyttöä. Kokonaisuutena avainalue tukee Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -vaikuttavuustavoitetta. Ihmislähtöisen datatalouden hankekokonaisuus on jatkoa Sitran muille sähköisen asioinnin hankkeille (mm. Palveluväylä).

4.3. Sitran merkitys Tukea yhteisöistä (ja yksilöistä) lähteville ratkaisuille -sisältöalueessa

Arvioinnin kohteena olleista teoista puolet sisälsi toimia, jotka kytkeytyivät vaikuttavuustavoitteen toiseen Tukea yhteisöistä lähteville ratkaisuille -sisältöalueeseen. Nämä toimet ovat hyvin erilaisia ja kytkeytyvät eri aihealueisiin ja sektoreihin kuten sote-palveluihin, osallisuuden ja demokratian teemoihin sekä lainsäädäntöön. Keskeisimmät toimet esitellään tiiviisti alla.

Resurssiviisas alue- ja Resurssiviisas kansalainen -avainalueissa on osallistettu kansalaisia ja haettu aktiivisesti yhteisöistä lähteviä ratkaisuja muun muassa kokeilujen, ideakuulutusten ja kiihdyttämön avulla. Näissä tavoitteena on ollut sitouttaa ja osallistaa asukkaat kaupunkikehitykseen ja -visioon ja kestävän tulevaisuuden rakentamiseen kunnianhimoisten ilmastotavoitteiden avulla.

Yhteisöistä lähteviä ratkaisuja on tuettu toimilla, joita on tehty esimerkiksi Aktiivinen kansalainen -avainalueen puitteissa. Siinä luodun Palvelutorin tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön toimintamalleja, jotka lisäävät kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon ja vahvistavat kansalaisten valinnanvapautta hyvinvointipalveluissa. Palvelutori-konseptia on tarkasteltu tarkemmin edellisessä luvussa.

Yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen kytkeytyvät seuraavat hyvinvointi- ja terveysaiheiset toimet: sote-valintakokeilut ja Soteuttamo, jotka edistävät toimintakulttuuria, jossa asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat keskiössä. Lisäksi tavoitteeseen kytkeytyvät muun muassa Isaacus-palveluoperaattori-avainalue ja esimerkiksi mittakaavaltaan pienimuotoisena toimena toteutettu Junction 2017 -viikonloppu. Yksilöistä lähteviä ratkaisuja edistävät sähköisiä väyliä kehittäneet Kansallinen palveluväylä ja tulorekisteri, jotka pyrkivät luomaan ja kehittämään palveluita, joilla lisätään kansalaisten omaehtoisuutta ja aktiivisuutta omista asioistaan huolehtimisessa.

Muita vaikuttavuustavoitteeseen linkittyviä, muualla tässä raportissa tarkemmin tarkasteltuja tekoja ovat esimerkiksi Yhteiskunnan uudistumiskyky 2.0 –selvitys[18], Ratkaisu 100 -haastekilpailu, Erätauko ja European Vision Summit.

Seuraavassa esitellään tarkasteltavan sisältöalueen kannalta merkittävimpiä toimia ja Sitran merkitystä niissä tapaustutkimusten kautta. Tapaustutkimuksina kuvataan Elinvoima-foorumeita, Kestävän kaivostoimintaverkostoa, KulttuuriVOS –uudistusta ja Ratkaisu100 –haastekilpailua.

CASE

Elinvoima-foorumit paikkoina yhteiselle oppimiselle

Mistä on kyse?

Elinvoima -foorumit perustuivat Sitran vuosina 2009–2010 toteuttaman Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman tulosten

[18] Hyssälä, L. & Backman, J. (2018).

käytäntöön viemiseen ja Sitran koulutustoiminnan uudelleen käynnistämiseen. Työ päätettiin toteuttaa foorumimuotoisena, ja siinä koulutus ja oppiminen ymmärrettiin laaja-alaisesti. Vuosina 2010–2015 toteutettiin viisi poikkiyhteiskunnallista Elinvoima-foorumia (Uusi työ, Uusi demokratia, Kestävä talous, Uusi turvallisuus ja Uusi koulutus). Erilaiset ja -kokoiset kokeilut otettiin Elinvoima-foorumeissa käyttöön menetelmänä ja foorumit toimivat oppimisen paikkana itse kokeilutoiminnalle. Foorumit pyrkivät aluksi viemään käytäntöön Sitran elinvoima-ohjelman viestejä, mutta kolmannen foorumin myötä tavoitteeksi tuli aikaansaada vaikutuksia, jotka edistäisivät suomalaisen yhteiskunnan kestävää hyvinvointia, edistää yhteiskunnassa tapahtuvan muutoksen tarkastelutapoja, luoda ymmärrystä yhteiskunnan tilasta, rakentaa yhteiskunnallisesti tärkeitä verkostoja systeemisen muutoksen käynnistämiseksi ja vauhdittamiseksi sekä viedä syntyneitä ideoita kokeiluiksi ja siten edistää kokeilukulttuuria laajemminkin.

Elinvoima-foorumit toimivat oppimisen ja kokeilujen paikkana.

Foorumit pyrkivät lisäämään foorumilaisten yhteiskunnallista osaamista. Foorumit painottivat kokemuksellista oppimista, joka perustuu yhteistoiminnallisen, dialogisen ja konstruktivistisen oppimisen viitekehykseen, ja niiltä edellytettiin laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Foorumeiden tehtävät ja teemat monipuolistuivat, ja Kestävä talous -foorumin jälkeen foorumeiden nähtiin pureutuvan yhä monimutkaisempiin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja niiden osallistujiksi valikoitui muutostoimijoita yhteiskunnan eri tasoilta.

Arvioinnin haastatteluissa on tarkasteltu erityisesti Uusi koulutus -foorumia, jonka tavoitteena oli luoda näkymiä tulevaisuuden koulutukseen ja oppimiseen ja testata kokeiluilla, kuinka suomalaisen koulutuskentän haasteita voidaan konkreettisesti ratkoa. Foorumin edetessä Sitra koosti työkirjaan foorumilla käsiteltyjä teemoja ja esiin nousseita ajatuksia. Itse lopputuotos työstettiin pamfletiksi Maa jossa kaikki rakastavat oppimista. Siihen on nostettu kymmenen teemaa, joista foorumilaiset haluaisivat käytävän enemmän avointa keskustelua koulutuskentän uudistamiseksi.

Sitran rooli ja merkitys

Sitran rooli foorumien läpiviemisessä painottui työpajojen ja prosessin eteenpäin viemiseen. Sitran ”punaisen langan johtamisella” on korostettu sitä, että foorumien erilliset vaiheet ja prosessit tähtäävät samoihin lopputuloksiin eikä kokonaiskuva katoa. Foorumien osallistujat määrittelivät sisällön pitkälti itse, ja Sitra vastasi siitä, että kussakin foorumissa jaksot ja prosessit rakentuivat edellisten päälle ja tieto rakentui konstruktiivisesti. Sitra pyrki ohjaamaan fokusta rajaamalla tai laajentamalla keskusteluja tarpeen mukaan. Osassa foorumeista osallistujat ovat sekä suunnitelleet että toteuttaneet merkittävän osuuden sisällöstä ja lopputuotoksista. Vaikka jokainen foorumi suunniteltiin erikseen, foorumityöskentely menetelmänä on konseptoitu toiminnan ohella sisältämään yhteneviä vaiheistuksia. Näitä olivat esimerkiksi orientaatiotapaaminen, seminaarijakso, ekskursio, työpajat ja lopputapahtuma. Sitra käytti foorumeissa fasilitoinnin menetelminä pedagogisia ja strategiatyön menetelmiä, palvelumuotoilun ja designin työkaluja sekä tulevaisuus- ja skenaariotyöhön liittyviä menetelmiä. Fasilitoinnin työkaluja pyrittiin testaamaan ja kehittämään. Uusia menetelmiä otettiinkin käyttöön, mutta niiden ryhmittely helposti käyttöönotettaviin paketteihin osoittautui haasteelliseksi.

Erilaiset ja erikokoiset kokeilut otettiin Elinvoima-foorumeissa käyttöön menetelminä, ja foorumit toimivat oppimisen paikkana kokeilutoiminnalle. Toiminnan

pääpaino kuitenkin oli tulevaisuuteen suuntaavassa suunnittelu- ja visiotyöskentelyssä. Viestinnällä oli foorumeissa keskeinen rooli. Ensimmäisten työpajojen osalta suurin muutos perinteiseen työpajatyöskentelyyn oli työpajojen osallistujien ja työpajatyöstä ulospäin tiedottavien roolien ymmärtämisessä sekä viestinnän avoimuudessa. Verkkotyökalujen ja sosiaalisen median käyttöä opetettiin osallistujille foorumeilla, ja heitä kannustettiin viestimään foorumien etenemisestä. Sosiaalisen median viestimisen lisäksi foorumien osallistujat tuottivat myös blogitekstejä ja artikkeleita Sitran nettisivuille. Foorumien sisällön viestimisellä ja avoimuudella pyrittiin vaikuttamaan tavoiteltujen verkostojen syntymiseen, sillä vaikuttavuuden aikaansaamiseksi foorumit pyrkivät kytkemään työhön mukaan osallistujien sidosryhmiä. Edellisten foorumien osallistujia pyrittiin linkittämään mukaan.

Haastatellut Uusi koulutus -foorumin osallistujat painottavat foorumin muodostamia yhteyksiä ja verkostoja, jotka ovat toimineet foorumin jälkeen niin henkilökohtaisesti oman oppimisen kuin temaattisesti koulutukseen liittyvien asioiden ja ideoiden eteenpäin viemiseksi. Foorumin osallistujien monipuolisen osaamistaustan koettiin tukevan keskinäistä verkostomaista oppimista, mutta koska muutoksen aikaansaaminen koulumaailmassa on hidas ja poliittinen prosessi, olisi poliitikkoja ollut hyvä olla kiinteämmin osana foorumia. Tämä olisi ehkä konkretisoinut nyt lopputuloksena tuotettujen muutostarpeiden kuvaamisen lisäksi käytännön toimien määrittelyä.

Koulutus aiheena oli foorumin aikaan ajankohtainen monella tavalla. Opetussuunnitelmauudistus ja varhaiskasvatuksen opetussuunnitelma olivat valmistumassa samaan aikaan, ja aihe oli ajankohtainen myös poliittisella tasolla. Foorumin jälkeen julkistettu pääministeri Sipilän hallituksen osaamisen ja koulutuksen kärkihanke sisälsi foorumissakin käsiteltyjen teemojen kanssa paljon yhteneviä kohtia. Opetushallituksen edustajia osallistettiin foorumin keskusteluihin, ja haastatellut tunnistivatkin opetussuunnitelmassa yhteyksiä foorumin keskusteluihin.

Vision työstäminen koettiin osittain vaikeaksi prosessiksi. Eri tasoilla etenevien keskustelujen yhteen vetämisen ja vision kirjoittamisen koettiin jääneen osin näkyviin foorumin lopputuloksena julkaistuun pamflettiin. Selkeämpi työn tulosten vieminen muualle Suomeen olisi ollut haastateltujen mielestä tarpeen ja tukenut vaikuttavuuden saavuttamista laajemmin.

Osallistujat toivoivat ohjatumpaa jälkiprosessointia. Monet ideat, joita foorumi osallistujissa herätti, ovat lähteneet elämään heidän omassa työssään, ja niistä on kertynyt uutta kokemusta ja osaamista, jota mielellään jaettaisiin foorumilaisten kesken. Lisäksi haluttaisiin kuulla muualla edenneistä prosesseista ja niiden opeista.

Uusi koulutus -foorumi toimi paikkana osallistujien yhteiselle oppimiselle ja loi osallistujien välille verkostoja. Foorumin lopputuotoksena luotiin visio koulutuksen tulevaisuuden suunnista, ja ideakuulutuksilla ja kokeiluilla nostettiin esiin uusien toimintamallien mahdollisuuksia. Uusi koulutus -foorumin haastatellut osallistujat kokevat, että Sitralla voisi olla nykyistä isompi rooli yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä ja että Sitralla olisi enemmän annettavaa kuin mitä nyt tulee hyödynnetyksi. Esiin nousi muun muassa, että Sitra voisi olla enemmän esimerkiksi eduskunnan kuultavana. Vahvuuksina tunnistettiin prosessijohtaminen, näkökulmien kokoaminen ja suuren kuvan luominen.

Foorumin osallistujien taustoilla koettiin olevan merkitystä, ja Sitran tekemällä taustatyöllä osallistujavalinnan suhteen nähtiinkin olevan tärkeä rooli. Uusi koulutus -foorumin haastatellut osallistujat painottivat monitaustaisen ryhmän merkitystä, Sitran fasilitoimaa näkökulmien yhteen tuomista, oppimista foorumilaisten välillä ja ideoiden syntymistä keskusteluilla. Sitra oli onnistunut tasapainottamaan monipuolisen osallistujavalinnan siten, ettei osallistujien välille kuitenkaan

syntynyt liian suurta kuilua osaamisen, toimintakulttuurin, näkemysten tai sukupolvien välillä.

CASE

Kestävän kaivostoiminnan verkosto yhteisen oppimisen paikkana ja alan tulevaisuuden hahmottamisen alustana

Mistä on kyse?

Sitra alkoi valmistella vuoden 2011 syksyllä uutta avainaluetta kestävämmän kaivostoiminnan edistämiseksi muun muassa Talvivaaran kriisin vauhdittamana. Kaivosteollisuuden kriisin myötä toimialan säätelylle oli sosiaalista tilausta. Työtä lähdettiin viemään eteenpäin sidosryhmien kautta, ja hankkeen alkuvaiheessa Luonnonsuojeluliiton, Kaivosteollisuuden, Lapin liiton ja Metalliliiton edustajat osallistettiin mukaan suunnitteluun. Yhteistyön myötä hahmoteltiin kestävän kaivostoiminnan periaatteita, joita kaikki voisivat edistää. Myöhemmin työ laajeni, ja uudet toimijat sitoutuivat näihin periaatteisiin.

Kestävän kaivostoiminnan verkosto on mahdollistanut ennakoivan ja avoimen keskustelun alan toimintaedellytyksistä eri toimijoiden välillä.

Työn tavoitteena oli muuttaa kaivosalan käytäntöjä vastuullisemmiksi ja ennakoitavammiksi lainsäädäntöä joustavammin keinoin intressiryhmiä sitouttaen. Tavoitteena oli hieman Kanadan malliin pohjautuen muodostaa itsesääntelyyn perustuva Kestävän kaivostoiminnan verkosto, joka pyrkii ennalta sovittamaan kaivostoiminnan, ympäristön ja ympäröivän yhteiskunnan välisiä intressiristiriitoja, lisäämään dialogia ja vähentämään konflikteja. Lisäksi konkreettisena tavoitteena oli luoda kestävän kaivostoiminnan standardit Suomeen. Verkosto perustettiin toukokuussa 2014, ja se itsenäistyi kesällä 2015 Kaivosteollisuus ry:n yhteyteen. Sitran avainalue toimi vuosien 2013 ja 2015 välillä.

Sitran rooli ja merkitys

Sitra rahoitti ja fasilitoi kaivostoiminnan verkoston perustamista, ja kaikki haastateltavat tunnistavat Sitran roolin merkittäväksi verkoston alkuvaiheissa. Keskeisimmät metodit Sitran työssä ovat olleet dialogi ja fasilitointimenetelmät. Fasilitointiin liittyen kiitosta saa keskustelun rajaaminen oikealla tavalla; keskustelu pysyi asioissa, joihin voitiin verkoston kautta vaikuttaa, ja näin syntyi vaikuttamisen kokemus. Haastateltavat nostavat esiin Sitran neutraaliuden, mikä mahdollisti eri toimijoiden mukaan saamisen herkässä tilanteessa. Sitra varmisti fasilitointityössään tasapuolisuuden; kaikki pääsivät ääneen, ja tapaamisia järjestettiin vuorotellen eri organisaatioiden tiloissa, jotta kaikki pääsivät isännöimään tilaisuuksia. Sitran rahoitus oli merkittävässä roolissa tasapuolisuuden varmistamisessa, sillä osallistuvilla organisaatioilla oli hyvin erilaiset taloudelliset resurssit käytössään, mikä olisi saattanut muuten vaikuttaa verkoston dynamiikkaan.

Haastateltavat kokevat, että osallistujat onnistuivat Sitran tuella kuuntelemaan toisiaan ja löytämään yhteisen työskentelytavan, mikä mahdollisti yhteisten standardien luomisen. Verkosto on mahdollistanut aiemmin kriisiytyneellä kaivosalalla ennakoivan ja avoimen keskustelun alan toimintaedellytyksistä eri intressiryhmien kesken ja lisännyt toimijoiden ymmärrystä eri näkökulmia kohtaan. Verkosto on tavoittanut intressiryhmiä laajasti, ja lähes kaikki toimijat ovat pysyneet mukana alusta lähtien. Arviointihetkellä keväällä 2018 Suomen suurimmat kaivosyhtiöt ovat sitoutuneet kaivosvastuujärjestelmän toimeenpanoon, vastuullisuuden kehittämiseen ja toiminnan rahoittamiseen. Tällä hetkellä verkoston laatimat standardit ylittävät lainsäädännön vastuullisuusvaatimukset. Kestävän kaivostoiminnan verkostoa

voidaan pitää hyvänä esimerkkinä toimivasta exit-strategiasta niin haastatteluiden kuin toiminnan jatkuvuudenkin valossa.

Seuraavaksi verkoston toiminta laajenee koskemaan malminetsintäyhtiöitä. Kaivosvastuujärjestelmä on herättänyt myös kansainvälistä kiinnostusta, ja monissa maissa harkitaan vastaavan järjestelmän kehittämistä. Alkuperäinen esimerkkimaa Kanada on sittemmin uudistanut järjestelmäänsä Suomen kokemusten perusteella.

CASE

KulttuuriVOS – Sitra fasilitaattorina

Mistä on kyse?

Opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasosen kesällä 2016 käynnistämä kulttuurikentän kuulemistyö pohjusti museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtionosuusrahoituksen uudistustyötä. Rahoitusjärjestelmän uudistustyö pyrkii huomioimaan toimijakentässä ja yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja tulevaisuuden haasteet sekä tukemaan laadukasta ja vaikuttavaa, uudistuksiin kannustavaa toimintaa. Muutostarpeen luonnetta ja laajuutta pohtimaan asetettiin asiantuntijatyöryhmä, joka koostui kulttuurialan toimijoista sekä OKM:n ja Sitran edustajista. Työryhmän tehtävänä oli valmistella ehdotus museoiden, teattereiden ja orkestereiden rahoitusjärjestelmän uudistamiseksi. Lisäksi hankkeessa järjestettiin avoimia sidosryhmätilaisuuksia, tuotettiin keskustelunavauksina artikkeleita ja blogitekstejä ja käytiin keskustelua hankkeen Facebook-sivulla. Asiantuntijatyöryhmän työn tueksi Sitra teetti lisäksi selvityksiä uudistustyön kannalta merkityksellisistä teemoista.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijatyöryhmä muodosti yhteisen tavoitetilan museoiden, orkesterien ja teattereiden tulevaisuudelle ja sitä parhaiten tukevalle rahoitukselle. Tämä asiantuntijatyöryhmän muodostama taide- ja kulttuuripoliittinen tavoitetila kiteytettiin ja kirjattiin kahdeksaksi teesiksi, joihin perustuen asiantuntijatyöryhmä muodosti lisäksi neljä rahoituksen periaatetta ja auttoi valmistelemaan hankkeen toisessa vaiheessa ehdotuksen rahoitusjärjestelmän uudistamiseksi[19]. Ehdotus laadittiin suoraan hallituksen esityksen muotoon, ja se sisälsi osion esittävän taiteen ja museoiden rahoitusjärjestelmän kokonaisuudistuksesta.[20]

Sitran rooli ja merkitys

Sitra fasilitoi laaja-alaista dialogia kulttuurin valtionosuusjärjestelmän (VOS) uudistuksesta OKM:n toimeksiannosta. Arviointia varten haastateltujen asiantuntijatyöryhmän osallistujien mukaan toimijat oppivat Sitran tuella kuulemaan ja ymmärtämään toinen toisiaan sekä ymmärtämään rahoitusjärjestelmän toimintaa ja lainsäädäntöprosessia.

KulttuuriVOS-hanke tarjosi paikan yhteiselle oppimiselle kulttuurikentän edustajien ja lakia valmistelevien virkamiesten välille.

---

[19] OKM (2018).
[20] Esitys on ollut lausuntokierroksella 15.3.2018 asti.

Osallistujat sitoutuivat työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen ja olemaan tavoittelematta vain omalle taiteenalalleen ihanteellisia ratkaisuja. Tavoitetila onkin eräänlainen realistinen ja yhteisesti tunnistettu kompromissi, johon päästiin lukuisilla Sitran ohjaamilla keskusteluilla.

Sitra vastasi tapaamisten suunnittelusta, koordinoimisesta ja fasilitoinnista. Etenemisprosessi oli jaettu välitavoitteisiin, joiden avulla Sitra pyrki pitämään huolen siitä, että kaikilla osallistujilla oli yhtenevä ymmärryksen taso läpikäytävistä asioista. Hankkeen ensimmäisen vaiheen visioosuus palveli yhteistä oppimista. Alkuvaiheen tapaamiset antoivat mahdollisuuden erityisesti taide- ja kulttuurialan toimijoiden näkökulmien esiin nostamiselle, koska ministeriön edustajat osallistuivat tähän vaiheeseen enemmänkin kuuntelijoiden roolissa. Toimintatapa auttoi sisäisesti moniulotteista taide- ja kulttuurialaa oppimaan toinen toisiltaan, tunnistamaan sektorikohtaisia haasteita ja luomaan yhteinen ymmärrys omasta toimialastaan ja sen tulevaisuudesta ennen yhteisten keskustelujen avaamista ministeriön edustajien kanssa. Osallistujien välille koettiin syntyneen luottamuksen ilmapiiri, joka mahdollisti näkökulmien vaihdon ja avoimen keskustelun ja siten kasvatti heidän ymmärrystään monimutkaisesta teemasta. Keskustelut antoivat osallistujille uusia tapoja ajatella ja lähestyä käsiteltävänä ollutta aihetta. Osin eriävistä näkökulmista huolimatta kertynyt ymmärrys onnistuttiin muokkaamaan ehdotukseksi rahoitusjärjestelmän uudistamisesta.

Haastatellut pitivät tärkeänä Sitran neutraaliutta, jolla katsottiin olevan merkitystä osallistujien luottamuksen syntymiseen sekä itse prosessiin että toimijoiden välille. Vaikka kulttuuriala ei ole Sitran fokusaluetta, Sitra pystyi omaksumaan molempien osallistujaryhmien kielen ja pystyi siten auttamaan ymmärryksen syntymisessä. Yksi haastatelluista kuvasi Sitran roolia hankkeen ”orkesterinjohtajana”, joka piti huolen siitä, että osallistujat niin sanotusti soittivat yhteen, siis ymmärsivät toisiaan ja tavoittelivat yhteiseksi tunnistettua lopputulosta. Taustaosaamiseltaan ja lainsäädäntöprosessin ymmärrykseltään hyvinkin erilaiset osallistujat onnistuttiin suhteellisen hyvin ottamaan huomioon, ja pystyttiin varmistamaan heidän yhtäläinen ymmärryksensä prosessin etenemisestä. Haastatellut näkivät silti parantamisen varaa Sitran menetelmissä varmistaa eri taustoista tulevien osallistujien mahdollisuudet tuottaa ajatuksensa ja näkemyksensä kaikille aukeavaan ja vaikuttavaan muotoon.

Sitralla oli rooli kulttuurikentän toimijoiden tunnistamisessa ja kutsumisessa asiantuntijatyöryhmään. Harmilliseksi koettiin tiettyjen sektorien jääminen ryhmän ulkopuolelle prosessin alkuvaiheessa. Tulevaisuuden hahmottamisessa ja lainsäädäntöprosesseja taustoittavissa prosesseissa voitaisiin jatkossa ottaa huomioon kohderyhmään kuuluvia opiskelijoita, joita lainsäädäntö tulee koskemaan tullessaan voimaan.

Sitran prosessijohtamista ja kykyä pitää fokus hankkeelle keskeisissä teemoissa ja tavoitteissa pidettiin hankkeen onnistumisen kannalta tärkeinä. Kehittämisprosessin aikataulupaine tuotti haastateltujen näkökulmasta kiireen tuntua vaiheistettuun etenemiseen, ja prosessin alkuvaiheessa ilmeni epäselvyyttä toimijoiden rooleista. Ymmärryksen luominen substanssiteemojen lisäksi itse prosessista olisi haastateltujen näkökulmasta tukenut työskentelyä. Lisäksi keskustelut hiukan fokuksen ohi olisivat todennäköisesti tukeneet yhteistä oppimista.

Sitran hyvin tunnistamana seikkana pidettiin hankkeelle rinnakkaisiin keskustelunavauksiin suunnattuja asiantuntijatyöryhmäläisten tekemiä nostoja, jotka siten saivat keskustelutilaa toisaalla mutta eivät vieneet aikaa ja huomiota itse asiantuntijatyöryhmän toiminnasta. Näistä hyvänä esimerkkinä on valmisteilla oleva Kulta-järjestö, joka perus-

tuu keskustelunavauksena esiin nostettuihin näkökulmiin.

Hankkeessa toteutettu laaja osallistava lainvalmistelutyö on tässä muodossaan Suomessa uutta. Sitran fasilitoimassa prosessissa tuotiin yhteen sekä lakia valmistelevia virkamiehiä että lain kohderyhmänä olevia taide- ja kulttuuritoimijoita työskentelemään työpajamuotoisesti yhdessä. KulttuuriVOS-hanke tarjosi paikan yhteiselle oppimiselle kulttuurikentän edustajien ja lakia valmistelevien virkamiesten välille ja ryhmien sisäisestikin.

Haastatellut asiantuntijatyöryhmän edustajat kokivat osallistavalla lainsäädäntöprosessilla olevan potentiaalisesti laajempia kansalaisyhteiskunnan roolia ja demokraattista päätöksentekoa edistäviä vaikutuksia nyky-yhteiskunnassa, jossa poliittinen osallistuminen on murroksessa ja kansalaiset ovat eriytyneet erilaisiin kokemusmaailmoihin. Toimintatavan toivotaankin yleistyvän ainakin jossain mittakaavassa ja erityisesti laajojen lainvalmisteluprosessien yhteydessä. Lisäksi ajatus yhteiskunnallisen keskustelun fasilitoinnista paitsi lainsäädäntöön liittyen myös yleisemminkin nähtiin mahdollisena kiinnostavana alueena, jossa Sitralla voisi olla rooli.

CASE

Ratkaisu 100 -haastekilpailu – Sitra uudenlaisen kehittämismenetelmän edistäjänä

Seuraavassa arvioidaan Sitran roolia uudenlaisten kehittämismenetelmien (erityisesti haastekilpailujen) kehittäjänä ja edistäjänä. Tarkastelu kytkeytyy erityisesti Sitran vaikuttavuustavoitteeseen Tukea yhteisöistä lähteville ratkaisuille. Eri menetelmät nähdään

Määritelmät: Haastekilpailu, hackathon, ideahaku

Haastekilpailut (englanniksi challenge prizes) tarjoavat kannusteita (esim. rahapalkintoja) tietyn, tarkoin rajatun haasteen ratkaisemiseksi. Tavoitteena on tyypillisesti hakea uudenlaisia ja/tai monipuolisempia ratkaisuja laajalta (etukäteen rajaamattomalta) joukolta ihmisiä ja toimijoita. Muita tavoitteita voivat olla muun muassa aiemmin vähemmälle huomiolle jääneen aiheen nostaminen esiin, muiden toimijoiden rohkaiseminen panostamaan kyseisen ongelman ratkaisuun, uusien kumppanuuksien synnyttäminen, hyvien ideoiden tai toimintatapojen tunnistaminen tai uusien ratkaisijoiden osaamisen vahvistaminen. Kyse ei ole uudesta menetelmästä, sillä haastekilpailuja on hyödynnetty pitkään eri maissa.[21]

Hackathonit ovat lyhyitä tapahtumia, joiden tavoitteena on koota joukko eri alojen ammattilaisia kehittämään tiimien voimin erilaisia ohjelmistoja tai sovelluksia, tyypillisesti jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Hackathonit ovat lähtöisin startup- ja teknologiakentältä, ja ne liitetään tyypillisesti ohjelmointiin, mutta viime vuosina niitä on hyödynnetty laajemmin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa.

Ideahakujen avulla pyritään löytämään laajalta joukolta eri toimijoita (yhteisöt, yksilöt, yritykset, järjestöt jne.) ideoita tyypillisesti jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Sitran tapauksessa ideahaut liittyvät usein kokeilujen toteutukseen: ideahauilla haetaan matalan kynnyksen ideoita tai aihioita, joista muotoillaan käytännön kokeiluita. Ideoiden kartoituksen lisäksi tavoitteena on usein osallistaminen. Toisin sanoen ideahauilla voidaan nähdä olevan tuotettuja ideoita laajempi merkitys.

[21] Nesta (2014).

tässä ennen kaikkea uusien, monipuolisempien ja/tai osallistavampien ratkaisujen tai ratkaisijoiden esiin nostajina. Tarkastelun pääfokus on Ratkaisu 100 -haastekilpailussa. Muuta Sitran toimintaa erilaisten menetelmien edistäjänä (esim. hackathonit, ideahaut) on kuvattu lyhyesti esimerkein.

Ratkaisu 100:n lisäksi Sitra on pyrkinyt edistämään haastekilpailujen leviämistä ja kehittämään haastekilpailumenetelmiä Suomessa ”taustavaikuttamisella”. Käytännössä tämä on tarkoittanut esimerkiksi keskusteluita eri sidosryhmien kanssa, kansainvälisten asiantuntijoiden hyödyntämistä ja haastekilpailuiden nostamista esiin mediassa. Sitran asiantuntijat ovat osallistuneet muiden haastekilpailuiden suunnitteluun ja sparraukseen.

Ratkaisu 100 -haastekilpailu

Sitran ehdottomasti näkyvin ja merkittävin haastekilpailuihin liittyvä teko on Sitran itse järjestämä, kahdelle vuodelle (2016–2017) ajoittunut Ratkaisu 100 -haastekilpailu.

Esimerkkejä Sitran idea- ja kokeiluhauista

- **Siilonmurtajat-kokeiluhaussa** kerättiin ehdotuksia ja ideoita kokeiluista, jotka edistävät poikkihallinnollisia toimintatapoja, palveluprosesseja ja tulevaisuusorientoitunutta johtamista valtionhallinnossa. Haku suunnattiin ministeriöille ja niiden alaisille virastoille. Tammikuun lopussa 2018 päättynyt haku tuotti yhteensä 50 eri ideaa, joista osa otettiin mukaan Siilonmurtajat-avainalueen kokeiluiksi.[22]

- **Kokeilun paikka – Kiertotalouden kokeiluhaku.**[23] Valtioneuvoston kanslian Kokeileva Suomi -tiimi järjesti kiertotaloutta edistävän pienkokeiluhaun, joka osaltaan täydensi Sitran johdolla laadittua kansallista kiertotalouden tiekarttaa.[24] Kokeilun paikka -kokeiluhaussa kerättiin kesän 2017 ajan ideoita, jotka edistävät kiertotalouden periaatteita asumisen, liikkumisen ja ruoan teema-alueilla. Kokeiluhakuun osallistui 126 ideaa, joista arviointiraati valitsi 21 kokeilua rahoitettaviksi. Valitut kokeilut saivat kukin 2000–5000 euroa rahoitusta.

- **Jyväskylän resurssiviisaiden kokeiluideoiden haku.** Sitran yhdessä Jyväskylän kaupungin kanssa vuonna 2013 toteuttaman resurssiviisaiden kokeiluideoiden haun tarkoituksena oli löytää luonnonvaroja säästäviä, kestäviä elämäntapoja mahdollistavia ja hyvinvointia lisääviä ideoita Jyväskylässä toteutettaville kokeiluille. Laajasti kaupunkilaisille suunnattu haku tuotti 210 ideaa, joista Sitra ja Jyväskylän kaupunki valitsivat 15 ideaa varsinaisiin kokeiluihin.[25]

- **Elinvoima-foorumien kokeiluhaku.** Kokeilut olivat merkittävässä osassa Elinvoima-foorumeita. Foorumilaiset itse tuottivat kokeiluideoita, ja niitä varten avattiin myös avoimet idea-/hankekuulutukset. Yhteensä 582 ideasta 50 eteni kokeiluihin. Avointen ideahakujen pohjalla olivat foorumilaisten tunnistamat keskeiset kysymykset ja teemat, ja foorumilaiset määrittelivät kriteerit, joilla vastaanotetut ideat arvioitiin. Foorumien aikana järjestetyissä ideapajoissa kuulutuksella saatuja ideoita verkotettiin sekä keskenään että rahoittajiin ja muihin intressiryhmiin. Uusi koulutus -foorumin yhteydessä toteutettiin verkon välityksellä lisäksi ideakokouksia, joissa parhaiten menestyneitä ideoita sparrattiin eteenpäin.

[22] Sitra (2017a).
[23] Valtioneuvoston viestintäosasto (2017).
[24] Järvinen, L. (2017).
[25] Sitra (2013).

Kilpailu käynnistyi vuonna 2016 ja eteni kolmessa vaiheessa: 1) haasteen valinta, 2) tiimien muodostaminen ja 3) ratkaisujen kehittäminen. Haasteen valinta aloitettiin avoimella keskustelulla ja haastekuulutuksella, jonka aikana kuka tahansa sai ehdottaa aihetta ratkaisukilpailun haasteeksi. Haasteideoiden haku oli auki 19.2.–15.4.2016, ja ehdotuksia haasteeksi saatiin yli tuhat kappaletta. Sitran kokoamat asiantuntijat muotoilivat (Sitran fasilitoimana) ehdotuksista neljä haastetta, joista yleisö sai äänestää suosikkinsa. Äänestyksen perusteella haastekilpailussa ratkaistavaksi haasteeksi valikoitui ”Miten kaikkien osaaminen saadaan paremmin käyttöön?”.[26]

Kilpailun avoimeen ratkaisijahakuun ilmoittautui yhteensä 231 tiimiä, joista valittiin 15 finalistia. Valitut 15 tiimiä saivat puolen vuoden ajan tukea ja mentorointia ideoidensa kehittämiseksi konkreettisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi ratkaisuiksi. Kilpailun voittaja julkistettiin Sitran 50-vuotisjuhlien yhteydessä 16.11.2017. Voitto päädyttiin jakamaan kahden tiimin kesken, kun ulkopuolinen raati valitsi voittajiksi sekä HeadAI- että Positiivinen CV -tiimit.

Kilpailun jälkeen voittajatiimit ovat kehittäneet ratkaisujaan eteenpäin, ja käytännössä palkintorahat jaetaan tiimeille ratkaisun toteutuksen edistyessä ennalta sovittujen välietappien saavuttamisen myötä. HeadAI lanseerasi ensimmäisen palvelunsa huhtikuussa 2018, ja seuraavan maksuerän välietappi on saada tuote käyttöön viidessä organisaatiossa. Positiivinen CV puolestaan pilotoi ratkaisuaan syksyllä 2018 useassa eri koulussa isolla käyttäjämäärällä, ja ratkaisua kohtaan on koulujen ja opettajien keskuudessa laajasti kiinnostusta. Sitralla on aikomus arvioida haastekilpailun pidemmän aikavälin tuloksia myöhemmin tänä vuonna.

Esimerkkejä Sitran hackathoneista

- **Demokratiahack**[27] oli osa Sitran ja Demos Helsingin Seuraava erä -projektia ja toteutettiin yhteistyössä Open Knowledge Finlandin kanssa osana Tulevaisuuden valtiopäiviä. Hackathonin tavoitteena oli yhtäältä tuoda yhteen erilaisia osaajia kehittämään ratkaisuja demokratian ja osallisuuden haasteisiin ja toisaalta kokeilla hackathon-menetelmän soveltamista yhteiskunnallisten kysymysten käsittelyyn. Hakemuksia hackathoniin tuli noin 130, ja hakijoista koottiin yhteensä noin 50 henkilön osallistujajoukko, joka jakautui 10 tiimiin.
- **Junction** on Startup Säätiön organisoima, ohjelmistokehittäjät ja startupit yhteen kokoava hackathon-tilaisuus. Kyseessä on yksi maailman suurimmista hackathon-tilaisuuksista, ja se on järjestetty Helsingissä vuodesta 2015 lähtien. Sitra toi vuoden 2017 Junctioniin oman haasteensa, joka liittyi sairaanhoitopiirien tietoaltaiden hyödyntämiseen. Kyse oli pienestä osahankkeesta osana laajempaa Isaacus-avainaluetta. Sitran Junction-haasteen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia tietoaltaiden dataa hyödyntäviä sovelluksia on mahdollista rakentaa ja millaisia haasteita datan hyödyntämiseen liittyy.
- **Perustulohack**[28] oli Sitran, Demos Helsingin ja Open Knowledge Finlandin 8.3.2016 toteuttama tilaisuus, joka toi yhteen erilaisia osaajia kehittämään ideoita ja työkaluja suunnitteilla olleen perustulokokeilun tueksi. Tilaisuus toteutettiin osana Kelan johtamaa perustuloselvityshanketta.

[26] Muut kolme äänestyksessä ollutta haastetta olivat Jokaisesta energian tuottaja, Välitöntä hoivaa ja Työtä varmasti, vaikka paloina. Lisätietoja Ratkaisu100 haastekilpailusta esim. verkkosivulla.

[27] Sitra (2017c).
[28] Sitra (2016).

Ratkaisu100 -haastekilpailun merkitys ja vaikutukset

Sitran asettamat käyttöönottotavoitteet Ratkaisu 100 -projektille olivat: 1) kehittää ratkaisu annettuun haasteeseen, sitouttaa toteuttajataho ja tukea sidosryhmien uudistumiskykyä lisäämällä eri yhteisöjen dialogia, 2) yhteiskunnallisen vuoropuhelun käyminen ja tietoisuuden levittäminen valitusta haasteesta sekä ratkaisuista, 3) Sitran tunnettuuden lisääminen avoimella ja kiinnostavalla haastekilpailulla ja 4) haastekilpailun kehittäminen ja evaluointi yhdessä sidosryhmien kanssa. Seuraavassa arvioinnin havaintoja on peilattu erityisesti näihin tavoitteisiin.

Haastatteluiden perusteella Ratkaisu 100 onnistui innostamaan valitun haasteen ratkaisijoiksi tai ratkaisuiksi sellaisia uusia toimijoita (esim. teknologiavetoisia tiimejä, yrityksiä) ja ratkaisuja, joita ei todennäköisesti olisi noussut esiin ilman haastekilpailua. Haastateltavien mukaan kilpailun esiin nostamat ratkaisut olivat hyvin kiinnostavia ja osa niistä yksittäisinä ratkaisuina hyvin potentiaalisia, mutta monet haastateltavista kokivat, että ratkaisut jäävät liian yksittäisiksi eikä niillä pystytä edistämään laajempaa systeemistä yhteiskunnallista muutosta. Toisin sanoen – kuten eräs haastateltavista nosti esiin – yhteiskunnan eri toimijoiden (esim. päättäjien, viranomaisten) laajempi osallistaminen ratkaisujen työstämiseen olisi todennäköisesti edistänyt systeemistä muutosta tehokkaammin.

Ratkaisu 100 -haastekilpailu onnistui innostamaan haasteen ratkaisijoiksi uusia toimijoita ja mahdollisti sosiaalisten innovaatioiden kehittämisen.

Yhteiskunnallisen vuoropuhelun lisääminen ja tietoisuuden levittäminen valituista haasteista toteutuivat haastatteluiden perusteella vaihtelevasti. Osa haastatelluista arveli, että kilpailu olisi voinut saada enemmänkin näkyvyyttä ja ettei kilpailu tavoittanut laajempaa yleisöä ns. ydinjoukon ulkopuolelta.

Monet näkivät Ratkaisu 100:n tärkeänä avauksena kilpailun teeman nostamiseksi laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Todennäköisesti merkitys asettuukin näiden näkemysten välimaastoon: Ratkaisu 100 onnistui osaltaan nostamaan esiin haasteiden merkitystä yhteiskunnallisessa keskustelussa, mutta parannettavaakin tässä suhteessa jäi. Sitralle haastekilpailu toi kuitenkin selvästi näkyvyyttä. Monet haastateltavat tunnistivat Ratkaisu 100:n yhtenä Sitran tekona, ja eri sidosryhmät selvästi yhdistivät haastekilpailut Sitraan.

Haastekilpailun toteutus ja toimivuus menetelmänä – tukea yhteisöistä lähteville ratkaisuille

Haastekilpailun toteutus saa runsaasti kiitosta eri sidosryhmiltä. Kilpailun suunnittelua ja toteutusta pidetään erittäin ammattimaisena ja kansainvälisiä parhaita käytäntöjä noudattelevana. Hyvinä käytäntöinä haastatteluissa nousivat esiin muun muassa useamman haasteen nostaminen esiin alkuvaiheessa, kansainvälisten asiantuntijoiden hyödyntäminen, haasteiden huolellinen määrittely, systemaattinen sparrausprosessi ja kilpailun saama laaja näkyvyys. Kehittämiskohteina haastatteluissa nousivat esiin muun muassa tiimien välisen yhteistyön vahvistaminen, eri toimijoiden pitäminen ajan tasalla, oppien levittäminen kilpailun jälkeen (tältä osin työ on tosin vielä Sitrassa käynnissä arviointihetkellä) ja laajempi sidosryhmien osallistaminen toteutukseen (kilpailu toteutettiin pääosin Sitran ja muutamien ulkopuolisten asiantuntijoiden työnä). Systeemisen muutoksen näkökulmasta tärkeimpinä kehittämiskohteina esiin nousivat laajemmin koko järjestelmätason huomioiminen ja yhteiskunnan eri toimijoi-

den ottaminen tiiviimmin mukaan ratkaisujen kehittämiseen.

Ratkaisu 100 -haastekilpailun aikana tehty Toivosen ym. arviointitutkimus nosti esiin samankaltaisia havaintoja kuin mitä tämän arvioinnin haastatteluissa painotettiin[29]. Tutkimuksen mukaan haastekilpailuilla on suuri potentiaali merkittävien yhteiskunnallisten haasteiden esiin nostamisessa, ja ne kannustavat erilaisista taustoista tulevia uusia ratkaisijoita tarttumaan näihin haasteisiin. Tavallisesti kilpailut kuitenkin keskittyvät tukemaan uusien ratkaisujen ideointi- ja työstämisvaihetta varsinaisen toteutuksen sijaan. Tämän vuoksi voi olla vaikea arvioida, kuinka hyvin ratkaisut todella onnistuvat muokkaamaan yhteiskuntaa toivottuun suuntaan, sillä uudenlaisten ratkaisujen käyttöönotto vaatii usein muutosta olemassa oleviin yhteiskunnallisiin rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. Lisäksi on otettava huomioon se, ettei muilla kuin voittajatiimeillä välttämättä ole kilpailun jälkeen resursseja viedä ratkaisuideaa eteenpäin käytännön toteutukseen asti.

Yksi keskeisistä havainnoista Toivosen ym. arvioinnissa oli, että Ratkaisu 100 -kilpailuun osallistui varsin erityyppisiä tiimejä, joiden ratkaisut olivat kilpailun aikana keskenään hyvinkin eri vaiheissa ja jotka olisivat tästä syystä kaivanneet ratkaisunsa edistämiseksi varsin erityyppistä tukea ja erityyppisiä työkaluja kilpailun edetessä. Jatkossa vastaavissa kilpailuissa tulisikin ottaa paremmin huomioon erilaisten tiimien erilaiset tarpeet. Ratkaisu 100 -kilpailussa tarjotusta tuesta hyötyivät eniten sellaiset tiimit, jotka olivat määritelleet sekä ratkaistavan ongelman että oman ratkaisuideansa selkeästi jo ennen kilpailun alkua. Muita tiimejä paremmin edistyivät ne tiimit, joilla oli käytettävissään verrattain enemmän aikaa ja kognitiivisia resursseja, ja ne tiimit, joissa ilmeni jaettua johtajuutta. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei tiimien välisestä syvällisestä yhteistyöstä ollut näyttöä. Haastekilpailun konsepti onkin tässä mielessä ristiriitainen, sillä kilpailuasetelma ei varsinaisesti tue tiimien välistä vuorovaikutusta ja avunantoa. Jatkossa tulisikin miettiä, onko tarpeen purkaa kilpailuasetelman rakentamaa estettä yhteistyölle muokkaamalla esimerkiksi palkitsemiskriteereitä suosimaan sellaisia ratkaisuja, joissa on tehty tiimien välistä yhteistyötä.

Yleisellä tasolla tavoite haastekilpailuiden kehittämiseen ja laajempaan hyödyntämiseen koettiin hyvänä ja tarpeellisena. Haastekilpailuiden nähdään toimivan erityisesti tilanteissa, joissa haaste on mahdollista määritellä selkeästi mutta joissa mahdolliset ratkaisut ja ratkaisijat eivät ole yleisesti tiedossa ja joissa tarvitaan ongelmanratkaisun joukkoistamista. Haastekilpailu (kuten hackathonkin) on tyypillisesti menetelmä, joka houkuttelee osallistujiksi pääosin ihmisiä, joilla on tiettyä erityisosaamista ja kyvykkyyksiä. Toisin sanoen tällaisella menetelmällä voi olla vaikea edistää heikommassa asemassa olevien yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia – ainakaan ellei menetelmää erityisesti räätälöidä siihen tarkoitukseen. Lisäksi on huomioitava, että haastekilpailun toteutus vaatii runsaasti aikaa ja resursseja.

Sitran roolia haastekilpailumenetelmän vakiintumisessa Suomeen ei vielä tässä vaiheessa ole mahdollista arvioida, ja Sitran työ sen osalta on edelleen käynnissä. Selvää on, ettei Sitra ole ainoa tai ensimmäinen haastekilpailuita järjestänyt taho Suomessa. Esimerkkejä muista haastekilpailuista ovat Helsinki Challenge (ensimmäinen vuosina 2014–2015) ja Vuosisadan rakentajat (2016–2017). Haastatteluiden perusteella Sitran rooli haastekilpailukentän kehittäjänä (yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa) on kuitenkin perusteltu. Jatkoa ajatellen haas-

[29] Toivonen et al. (2018)

tatteluissa nousi esiin, että sekä haastekilpailut että hackathonit toimivat parhaiten silloin, kun toteuttajalla on mahdollisuuksia (tai velvollisuuksia) viedä syntyneitä ratkaisuja eteenpäin käytäntöön - mihin Sitralla ei välttämättä ole aina edellytyksiä. Sitralle luontevin rooli lieneekin erilaisten menetelmien kokeilu, kehittäminen ja valtavirtaistaminen.

4.4. Havainnot vaikuttavuustavoitteen edistymisestä Suomessa ja kansainvälisesti

Tämä luku on tiivistelmä arvioinnissa tehdystä laajemmasta tausta-artikkelista 2010-luvun muutoksista yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien edistymisessä.

Kansainväliset trendit tarkastelujaksolla kertovat siitä, että yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuudet ja niiden lisääminen ovat olleet politiikan ja kehittämisen agendalla hyvin vahvasti. Yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia on kansainvälisesti pyritty lisäämään erityisesti kehittämällä erilaisia osallistamis- ja osallistumistapoja, joita on kutsuttu demokratiainnovaatioiksi. Tämä on heijastunut erityisesti osallistumiskanavien kehittämiseen useissa länsimaissa sekä avoimen hallinnon kehittämistrendeihin. Kansainvälisesti omana kokonaisuutenaan ovat olleet asiakaslähtöisten ja yksilöllisten palvelujen kehittyminen digitalisaation tai yksilöllistyvän lääketieteen ja terveydenhuollon myötä.

Kotimaisessa keskustelussa Suomi 100 -juhlavuosi on tarkastelujaksolla muodostanut visiointivuoden monelle suomalaiselle toimijalle. Suomalaisessa kontekstissa julkisen hallinnon merkitys visioijana on korostunut. Erilaiset visiot ovat usein kaupunki-, kaupunginosa- tai sektorikohtaisia tai teemakohtaisia. Esimerkiksi vuoden 2017 keskustelluin visio Suomessa oli korkeakoulutuksen visio 2030. Osaltaan tätä ovat selittäneet poliittisten yhteiskunnallisten visioiden puute ja vahva demokratian kriisiä luodannut keskustelu.

Individualismi ja kuluttajakansalaisuus ovat kotimaisen keskustelun trendejä, mutta

Taulukko 6. Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia – vaikuttavuustavoitteeseen liittyvät keskeiset muutokset 2010-luvulla

Kansainväliset trendit	Heijastuma kotimaiseen keskusteluun
• Yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja osallistaminen päätöksentekoon on ollut kansainvälinen trendi 2010-luvulla • Demokratiainnovaatiot kansainvälisillä areenoilla • Avoimen hallinnon vahvistaminen • Osallistumiskanavien kehittäminen useissa länsimaissa (Yhdysvallat, Sveitsi) • Kansainvälinen yksilöllistyvä palvelu	• Suomi 100 -juhlavuosi oli visiointivuosi monelle toimijalle • Julkisen hallinnon merkitys visioijana korostunut: visioiden teemakohtaisuus, poliittisten visioiden puute • Individualismi ja kuluttajakansalaisuus -keskustelu ja kansalaisen aktiivisuuden korostaminen, joskin asiakohtaisesti • "Demokratian kriisi" -keskustelu
Tutkimuskentän muutos	**Palvelujärjestelmän kehitys**
• Edustuksellisen demokratian ongelma-analyysi on ollut aika yhteneväinen läpi 2010-luvun • Osallistumiseen ja osallisuuteen liittyvä tutkimus runsasta, painottuen vaalitutkimukseen, osallistumismuotojen kartoittamiseen ja toimivuuteen sekä niiden kriittiseen analyysiin • Palvelujen asiakaslähtöisyys ja yksilölliset palvelut vahvana tutkimuksessa • Kansalaisyhteiskunnan ja järjestötoiminnan tutkimus vähentynyt • Filantropian tutkimus • Omaehtoisen organisoitumisen tutkimus noussut (vrt. urbanismi jne.)	• Demokratiapoliittisen selonteon (2014) toimet: äänioikeus, nettiäänestysselvitys, vaalitiedotus • Kansalaisaloite • Avoimen hallinnon kehittäminen ja lausuntopalvelut • Kuntalain uudet määritykset 2017 (nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto) • Kuntalaisaloite, kuntademokratiaverkosto, kehittämistoimet ja hankkeet (osallistamistavat, osallistuva budjetointi, kuulemismenettelyt) • Kuulemismenetelmien lisääntyminen tutkimusten perusteella • Asiakaslähtöisyyden ja palvelujärjestelmän yksilöllisyyden kehittäminen (erityisesti yksilöllinen terveydenhuolto) • Kansallinen palveluväylä (tiedon saatavuus) • Erilaiset vapaaehtoisesti organisoituvat verkostot, toimintamallit ja alhaalta ylöspäin lähtevät kampanjat ovat lisääntyneet (itseorganisoituminen ja jakamistalous)

ne ovat heijastuneet yksittäisiin ilmiöihin tai asioihin. Monenlainen yksilöiden järjestäytyminen ja organisoituminen ovat nostaneet keskustelussa päätään, erityisesti alustatalouden ja jakamistalouden konteksteissa.

Tutkimuskentän näkökulmasta analyysi edustuksellisen demokratian ongelmista ollut melko yhteneväinen läpi 2010-luvun. Osallistumiseen ja osallisuuteen liittyvä tutkimus on ollut runsasta ja painottunut vaalitutkimukseen, osallistumismuotojen kartoittamiseen ja toimivuuteen sekä niiden kriittiseen analyysiin. Kansalaisyhteiskunnan ja järjestötoiminnan tutkimus on vähentynyt tarkastelujaksolla. Palvelujen asiakaslähtöisyys ja yksilölliset palvelut ovat näkyneet vahvana tutkimuksessa koko 2010-luvun.

Yksilöiden ja yhteisöjen politiikkaan tai palveluihin osallistamisen keinoja on kokeiltu ja tutkittu runsaasti.

Palvelujärjestelmissä on tapahtunut tarkastelujaksolla merkittävää kehitystä. Demokratiapoliittisen selonteon (2014) toimet – äänioikeus, nettiäänestysselvitys, ja aktiivisempi vaalitiedotus – ovat pyrkineet vastaamaan demokratiapolitiikan haasteisiin. Tarkastelujaksolla on otettu käyttöön kansalaisaloite kansalaisten virallisen vaikuttamisen kanavana.

Valtionhallinnossa on kehitetty aktiivisesti avointa hallintoa, ja erilaisia osallistumistyökaluja on sovellettu aktiivisesti koko 2010-luvun ajan. Muitakin sähköisen osallistumisen kanavia on lanseerattu, kuten esimerkiksi lausuntopalvelu.

Kuntalain uudet määritykset tulivat voimaan 2017. Ne virallistivat tietyt osallistumisen areenat kuten nuorisovaltuuston, vanhusneuvoston ja vammaisneuvoston. Nämä toimivat verraten aktiivisesti. Kuntatasolla kuntalaisaloite, kuntademokratiaverkosto, kehittämistoimet ja hankkeet (osallistamistavat, osallistuva budjetointi ja kuulemismenettelyt) ovat luoneet lukuisia yhteisöistä ja yksilöistä lähtevien ratkaisujen mahdollisuuksia. Erilaiset kuulemiskanavat ovat tutkimusten mukaan lisääntyneet.

Asiakaslähtöisyyttä ja palvelujärjestelmän yksilöllisyyttä on kehitetty julkisissa valtion ja kuntien palveluissa sekä yksityisissä palveluissa. Julkisten palvelujen osalta vasta hiljattain on luotu digitaalisia perusratkaisuja (kuten Kansallinen palveluväylä), jotka mahdollistavat entistä yksilöidymmät asiakaslähtöiset ja yksilölliset palvelut.

Näiden lisäksi erilaiset alhaalta ylöspäin nousevat vapaaehtoisen organisoitumisen muodot ovat vahvistuneet. Tällaisia ovat esimerkiksi urbaanit tapahtumat tai vapaaehtoisesti organisoituvat verkostot ja yhteisölliset toimintamallit (yhteisöllinen organisoituminen, itseorganisoituminen ja jakamistalous).

4.5. Millaisia edellytyksiä ja toimia jatkossa tarvitaan vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa?

Tämä luku on yhdistelmä arvioinnissa toteutetuista asiantuntijahaastatteluista ja taustakatsauksesta.

Sitran vaikuttavuustavoitteessa esiintyvät sisällöt korostuvat sidosryhmien ja asiantuntijoiden näkemyksissä edelleen tärkeinä. Kyse on ennen kaikkea tiettyjen asioiden ylläpitämisestä tai sitten kulttuurimuutoksen saavuttamisesta. Yksilöiden ja yhteisöjen osallistumismahdollisuuksien kehittämisessä kysymys on perustavasti siitä, että niitä ei voi tehdä liikaa. Tämän vuoksi lähes kaikenlaiselle näitä periaatteita edistävälle toiminnalle on kysyntää.

Suomessa on tarkastelujaksolla pilotoitu, kokeiltu ja tutkittu runsaasti yksilöiden ja yhteisöjen politiikkaan (eri tasoilla) tai palveluihin osallistamisen keinoja. Keskeisiä ovat olleet esimerkiksi erilaiset raadit ja neuvostot, osallistuva budjetointi tai itseohjautuvan organisoitumisen muodot. Keskeinen haaste tulevaisuudessa on

kuitenkin näiden luominen systemaattiseksi osaksi keskeisten toimijoiden toimintaa. Suomessa on hyvin vähän näitä käytännön esimerkkejä kokoavaa ja levittävää kehittämistä, vaikka varsinaiset ratkaisut ovat jo syntyneet 2010-luvulla ilman Sitran merkittävää panostusta asiaan.

Osallistumisen osalta esitettiin, että tarvittaisiin poliittisen järjestelmän sisäisen keskustelukulttuurin kokonaisvaltaista muutosta, jossa poliittisen diskurssin vastakkainasettelukulttuuri ja toisten ajatusten ”teilaus” pienenisi ja syntyisi enemmän tilaa yhteiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle yhteiskunnan kanssa uudella tavalla.

Omaehtoisen organisoitumisen ja erilaisten ”kansanliikkeiden” tuoman muutosvoiman kokoaminen nähtiin keskeiseksi ilmiöksi. Haastatteluissa todettiin usein, että Suomi on ollut järjestöjen luvattu maa, mutta osallistumisen käytänteet ja tavat ovat muuttumassa. Haastatteluista ja tutkimuksista voidaan havaita, että tällaisia osallistumisen tai jopa aktivismin liikkeitä ei ole riittävällä tavalla nostettu esiin ja että vain osa niistä nousee median tietoisuuteen ja että tämän tyyppisen liikehdinnän vahvistaminen jollakin tavalla voisi olla yksi näkökulma muutoksen jäsentämiseen.

Yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien osalta on nostettu esiin lähialueiden yhteistyön lisääminen ja vahvistaminen erilaisin tavoin. Tämä voisi toteutua eri maiden ja niiden kaupunkien (esim. pohjoismaisten kaupunkien), kotimaan eri kaupunkien (niiden erilaisten mutta samaan teemaan liittyvien kehittämisryhmien) ja edellä kuvatun epäformaalin ja vapaaehtoisen liikehdinnän verkostoina kansallisesti tai kansainvälisesti.

Haastatellut sidosryhmät nostivat esiin, että Sitran toiminnassa tuodaan vahvasti erilaisia kysymyksiä päättäjien tietoisuuteen. Vaikuttavuuden kannalta keskeistä olisi se, miten Sitra voisi haastaa omia omistajiaan tai synnyttää sellaista kampanjaluontoista liikehdintää, jota voisi verrata esimerkiksi #metoo-kampanjaan.

OSAAMISTA MONIMUTKAISEEN

MAAILMAAN

5. Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa kuvataan arvioijan johtopäätökset ja suositukset. Ensin arvioidaan strategisten valintojen onnistuneisuutta, tämän jälkeen Sitran kontribuutiota ja kolmanneksi vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunutta muuta kehitystä. Tämän jälkeen esitetään arvioijan suositukset.

5.1. Strategiset valinnat

Strategisten valintojen osalta on tarkasteltu sitä onko tavoitteiden asettaminen onnistunut ja ovatko valinnat oikeita suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen? Lisäksi on tarkasteltu sitä, edistääkö projektien kokonaisuus tavoiteltua yhteiskunnallista vaikuttavuutta?

Johtopäätös 1
Tavoitteenasettelu ja Sitran tekemät valinnat vaikuttavuustavoitteen alueella ovat olleet kohtuullisen toimivia suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen.

Osaamisen kehittäminen on tavalla tai toisella edustettuna jokaisessa tässä arvioinnissa tarkastellussa projektissa. Osaamisen kehittäminen on systeemisen muutoksen aikaansaamisen kannalta yksi välttämättömistä osa-alueista, kuten aiemmissa vaikuttavuusarvioinneissa on nostettu esiin.[30]

Tietyt osa-alueet ovat jääneet vaikuttavuustavoitteen alueella pienemmälle painoarvolle. Näitä ovat erityisesti elinikäinen oppiminen ja sellaisten toimien edistäminen, jotka tukevat esimerkiksi nonformaalin osaamisen tunnistamista ja yksilöllisten tietojen tai taitojen parempaa hyödyntämistä. Sitra on juuri käynnistänyt elinikäisen oppimisen avainalueen, joka pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin.

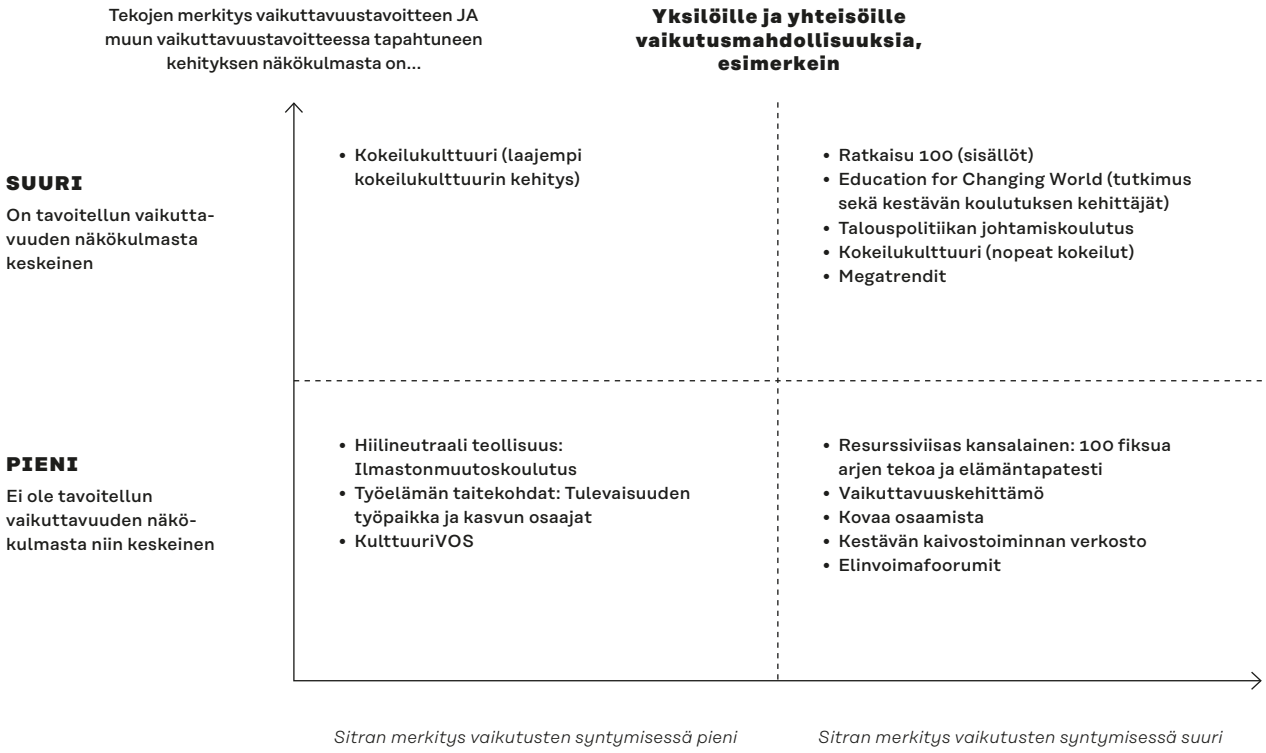
Kuviossa 6 esitetään arvioijan näkemys Sitran tähän arviointiin valittujen tekojen asemoitumisesta suhteessa vaikuttavuustavoitteeseen (Y-akseli) sekä sen suhteen, mikä on ollut Sitran merkitys tekoon liittyvän vaikutushypoteesin toteuttamisessa (X-akseli).

Ylhäälle asettuvat ne teot, joiden tavoitteenasettelu on ollut vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta merkittävämpi kuin muiden tekojen. Niihin liittyvät toimet ovat lisäksi olleet erityisen merkittäviä suhteessa yhteiskunnassa muuten tapahtuneeseen kehitykseen. Ne ovat asioita, joita muutkin ovat voineet edistää, mutta Sitran teot ovat tukeneet tai vahvistaneet niiden edistymistä. Oikealle asettuvat ne teot, jossa Sitralla on ollut suuri merkitys yksittäisen vaikuttavuushypoteesin toteutumisessa.

Kuviossa jäsennetyt teot ovat arvioinnin tapaustutkimuksista, ja yksittäisen teon perustelu löytyy Arvioinnin havainnot -luvusta. Tällä tarkoitamme sitä, että jokin yksittäinen teko voi olla erittäin onnistunut ja Sitran merkitys siinä suuri, mutta kyseinen teko ei ole vaikuttavuustavoitteen, ja siinä

[30] Oosi, O. et al. (2017); Halme, K. et al. (2017).

Kuvio 6. Sitran tekojen asemoituminen suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen



tapahtuneen kokonaiskehityksen, näkökulmasta yhtä merkityksellinen.

Sitra on toteuttanut useissa teoissaan erilaisia kokeiluja (ks. kokeilukulttuuria koskeva tapaustutkimus) tai hyödyntänyt erilaisia kehittämismenetelmiä. Kokeiluja on usein tehty avainalueiden omien tavoitteiden pohjalta ilman niiden systemaattista koontia yhteen. Kokeilut ovat hyvä keino edistää oppimista ja ongelmanratkaisua – ne mahdollistavat uudenlaista (tekemällä) oppimista ja tuovat vaihtoehtoja perinteisen kehittämistoiminnan rinnalle. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun pyritään löytämään ratkaisuja monimutkaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tarvitaan kuitenkin lisää tietoa (sekä Sitrassa että laajemmin) siitä, missä tilanteissa kokeilut toimivat ja missä eivät ja miten kokeiluista saatuja oppeja viedään eteenpäin ja hyödynnetään yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun.

Johtopäätös 2
Projektien kokonaisuus on edistänyt tavoiteltua vaikuttavuutta erityisesti luomalla paikkoja yhteiselle oppimiselle ja tuomalla osaamista monimutkaiseen maailmaan.

Eri avainalueilla ja projekteissa on toteutettu runsaasti kokeiluja ja fasilitoituja kehittämisprosesseja, jotka ovat luoneet paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle. Sitran ennakointi- ja koulutustoiminnassa on lähtökohtaisesti kytketty mukaan osaamisen kehittäminen aina vain monimutkaistuvampaan maailmaan.

Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön- ja Uudelleenkoulutuksesta elinikäiseen oppimiseen -sisältöalueita on edistetty yksittäisillä hankkeilla. Tekojen ja vaikuttavuustavoitteen suhdetta tarkasteltaessa nämä sisältöalueet ovat jääneet pienemmälle painoarvolle.

Arvioijien analyysi on siten yhteneväinen Sitran omien portfolioanalyysien (vuosina 2013–2015) kanssa. Muutamissa noista Sitran analyyseistä on todettu inhimilliseen pääomaan sijoittamisen jääneen kyseisen jakson projekteissa vähemmälle huomiolle.

5.2. Sitran kontribuutio

Miten Sitra on edistänyt vaikuttavuustavoitteiden toteutumista?

Johtopäätös 3
Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen edistämisessä Sitra on aktiivinen kouluttaja, uusien näkökulmien tarjoaja ja kokeilujen edistäjä.

Yhteiskunnallisen koulutuksen toimintamalli vahvasti verkostomaisissa koulutuksissa on toimiva. Koulutuksissa luotuja verkostoja ja ajatuksia hyödynnetään koulutusten jälkeenkin. Lisäksi lähes kaikessa Sitran tekemisessä on monialaista osaamisen kehittämistä joko koulutuksen, monialaisen osallistumisen ja tiedonvaihdon tai tekemällä oppimisen (kokeilujen) muodossa.

Johtopäätös 4
Kokonaisuuksien hahmottaminen on keskeinen osa kaikkea Sitran yhteiskunnallista koulutusta.

Education for Changing World -hankkeessa Kestävän koulutuksen kehittäjät -koulutus- ja kokeiluohjelma loi paikan koulutusalan ammattilaisten väliselle yhteiselle oppimiselle, ongelmanratkaisulle ja kokeilujen tekemiselle. Se vahvisti osallistujien ammatillista kehittymistä, elinikäistä oppimista ja ymmärrystä kestävyyden eri aspekteista pitkällä aikavälillä.

Kiertotalouskoulutus on tavoittanut laajasti eri-ikäisiä opiskelijoita ja lisännyt eri koulutusasteiden välistä yhteistyötä. Kiertotalouskoulutus on integroitunut osaksi osallistuneiden oppilaitosten kurssitarjontaa. Jatkossa se tavoittanee entistä suuremman osan ikäluokasta ja vaikuttanee näin ajatteluun ja osaamiseen.

Johtopäätös 5
Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle – sisältöalue korostuu Sitran kokeilutoiminnassa ja Sitran merkityksessä uudenlaisten kehittämismenetelmien soveltajana.

Sitralla on ollut tunnistettavissa oleva joskin rajallinen rooli kokeilukulttuurin edistämisessä Suomessa ja suuri merkitys uudenlaisten kehittämistapojen lanseeraamisessa ja levittämisessä (ks. esim. Ratkaisu 100 -haastekilpailu).

Sitran kokeilut ovat saaneet laajempaa näkyvyyttä (esim. Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut) ja Sitralla on ollut merkitys nopeiden kokeilujen laajemmassa hyödyntämisessä. Lisäksi Sitra on osaltaan vaikuttanut osaamisen leviämiseen erityisesti kokeilujen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa (esim. Elinvoima-foorumit) sekä hyvin todennäköisesti kokeilujen nousuun kansallisen tason päätöksenteon agendalle. Jälkimmäinen on toteutunut asiantuntija- ja taustavaikuttamisella, minkä vuoksi vaikutusten todentaminen on hyvin vaikeaa.

Johtopäätös 6
Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön -sisältöalueessa Sitralla on ollut vähiten toimenpiteitä muihin sisältöalueisiin verrattuna.

Ratkaisu 100 toi vaikuttavuustavoitteen sisältöalueeseen uusia sisältöjä, joita ei olisi ilman haastekilpailua syntynyt. Haastekilpai-

lulla on saatu paljon näkyvyyttä, mutta ratkaisut ovat yksittäisiä avauksia, eivät laajempia muutoksia.

Johtopäätös 7
Sitra ei ole ollut laajasti mukana yksilölliseen oppimiseen tai koulutusjärjestelmän kehittämiseen liittyvässä kehittämistyössä tai elinikäisen oppimisen kehittämisessä.

Elinikäisen oppimisen osalta Sitralla ei ole ollut tarkastelujaksolla merkittävästi projekteja, jotka olisivat esimerkiksi käyttöönottotavoitteiden tasolla kytketty elinikäisen oppimisen edistämiseen. Sitran koulutusten voidaan nähdä tukevan elinikäistä oppimista, ja lähes kaikkiin projekteihin liittyy osaamisen kehittäminen. Sitran ennakoinnissa elinikäisen oppimisen merkitystä on pidetty aktiivisesti esillä. Näissä koulutuksissa elinikäiseen oppimiseen liittyvät asiat voivat toteutua osallistuvien yksilöiden tasolla mutta eivät ole käsitelleet elinikäisen oppimiseen liittyviä koulutuksen rakenteita.

Johtopäätös 8
Vaikuttavuustavoitteessa Sitra on toiminut erilaisissa rooleissa eri sisältöalueissa.

Kiertotalouden ja resurssiviisauden projekteissa Sitra on usein toiminut kiinteässä kumppanuudessa kaikkien relevanttien kehittämistahojen kanssa. Koulutusjärjestelmään ja elinikäiseen oppimiseen kytkeytyvien toimijoiden kanssa Sitra on toiminut usein fasilitaattorin roolissa (esim. Elinvoima -foorumi, KulttuuriVOS), tutkimustiedon tarjoajana tai alhaalta ylös lähtevissä kokeiluissa (vrt. Kestävän koulutuksen kehittäjät). Pitkäaikaista kehittämiskumppanuutta esimerkiksi opetuksen ja koulutuksen kentällä ei ole ollut, ja se on ollut strateginen valinta. Tarkastelluissa teoissa Sitra on luonut mahdollisuuksia erilaisille kokeiluille tai ratkaisuille hyödyntämällä kokeiluja tai haastekilpailuja.

Sitran rooli systeemisten muutosten ja uudistusten edistämisessä

Johtopäätös 9
Sitralla ei ole ollut yhtä yksiselitteistä roolia systeemisten muutosten tai uudistusten edistämisessä Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteessa.

Sitralla on ollut hyvin erilaisia rooleja eri sisältöalueissa ja osaaminen on ollut kehittämistyössä asiana, joka on ollut useissa teoissa yksi tekemisen sisältö.

Esimerkiksi Kiertotalouden ja resurssiviisauden osalta Sitralla on ollut vahva rooli tietoisuuden nostamisessa, toimijaverkoston rakentamisessa ja osaamistason lisäämisessä. Näin on parannettu eri toimijoiden kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Näissä sisällöissä poliittis-hallinnolliseen toimintaympäristöön (esimerkiksi poliitikkoihin ja ympäristöministeriöön) ja koulutusjärjestelmään vaikuttaminen (koulutusten sisältöjen luominen vallitsevaan koulutusjärjestelmään) ovat olleet tärkeitä keinoja.

Johtopäätös 10
Selkein mutta rajattu rooli Sitralla on ollut useissa eri sisältöalueissa ihmisten osaamistason nostossa eri sektoreilla ja eri sisältöalueissa sekä osaamisen kehittämisessä kokeilutoiminnassa (erityisesti nopeissa kokeiluissa).

Toinen tunnistettava rooli on liittynyt eri toimijoiden törmäyttämiseen Sitran kannalta keskeisissä sisältöalueissa ja eri toimijoiden yhteisen oppimisen kautta tapahtuvassa muutoksessa.

Johtopäätös 11
Yksilöllisten tietojen ja taitojen kehityksen laajempi yhteiskunnallinen muutos on tapahtunut tarkastelujaksolla pääasiassa nykyisen koulutusjärjestelmän kehittämisen kontekstissa (korkeakoulu-uudistukset, ammatillisen koulutuksen uudistukset, peruskoulutuksen uusi opetussuunnitelma).

Sama koskee elinikäisen oppimisen kehittämistä. Näillä molemmilla laajoilla sisältöalueilla voidaan jatkossa tunnistaa mahdollisuuksia Sitralle.

5.3. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys

Missä määrin vaikuttavuustavoitteiden sisältöalueissa on tapahtunut kehitystä ja millaisen (muun kuin Sitran) toiminnan seurauksena?

Vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa kehittymistä kuvaava arvioinnin taustakatsaus on esitetty tiivistettynä luvussa 5.4. Voidaan sanoa, että 2010-luvulla vaikuttavuustavoitteessa on tapahtunut paljon kehitystä eri tasoilla.

Johtopäätös 12
Kansainvälisesti ja kotimaassa käydyt keskustelut 2000-luvun taidoista tai kompetensseista sekä elinikäisen oppimisen tärkeydestä ovat olleet keskiössä.

Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitetta leimaavat erilaiset vastakkainasettelut ja jännitteet kuten se, nähdäänkö peruskoulun olevan liian hidas uudistumaan muuttuvassa maailmassa vai onko peruskoulu kriisissä henkilöstön työhyvinvoinnin tai muiden ongelmien (kuten oppimisvaikeuksien) vuoksi. Työnantajien puutteellinen kiinnostus tukea osaamisen kehittämistä tai oppimista on yksi keskeisistä asioista.

Johtopäätös 13
2010-luvulla jokainen suomalaisen koulutusjärjestelmän taso on ollut reformien keskellä. Kehitystyö on tapahtunut näiden reformien puitteissa.

Yliopisto- ja ammattikorkeakoulu-uudistukset ovat toteutuneet ja muuttaneet korkeakoulujen johtamista ja profiloitumista. Ammatillisen koulutuksen reformi on vahvistamassa osaamisperusteisuutta ja opintojen yksilöllisyyttä. Peruskoulua on pyritty uudistamaan erilaisilla temaattisilla kehittämishankkeilla. Osaamisen laaja-alaiseen kehittämiseen liittyen 2010-luvulla on luotu kansallista perusinfrastruktuuria esimerkiksi vahvistamalla osaamisen ja koulutustarpeiden ennakointia ja rakentamalla osaamisen todentamisen ja tunnustamisen perusratkaisuja. Samanaikaisesti digitaalisista oppimisympäristöistä ja erilaisten opetusmenetelmien soveltamisesta on vähitellen tulossa arkipäivää. Kuitenkin työkalut esimerkiksi nonformaalin oppimisen tunnistamiseen ovat jääneet puutteellisiksi.

Johtopäätös 14
Elinikäisen oppimisen ratkaisut ovat olleet 2010-luvulla vähäisiä ja keskustelu nonformaalin osaamisen tunnustamisesta ja tunnistamisesta on ollut pistemäistä tai yksittäisistä kehittämishankkeista riippuvaa.

2010-luvun keskustelusta huolimatta elinikäisessä oppimisessa (ja osaamisen kehittämisessä laajasti) näyttäisi vallitsevan paradoksi, jossa Suomi on tilastollisesti aikuiskoulutuksen kärkimaa, mutta elinikäinen oppiminen ei silti toteudu.

Millaisia toimia ja edellytyksiä tarvitaan jatkossa kestävän hyvinvoinnin edistämiseksi?

Johtopäätös 15
Osaamisen jatkuva kehittäminen monenlaisin eri tavoin on jatkossakin tärkeää monimutkaistuvassa maailmassa.

Arvioinnin tarkastelujaksolla koko osaamisen ja taitojen sekä yksilöiden muuntautumiskyvyn keskustelu on noussut uudelle tasolle 2000-luvun taitoihin liittyvän keskustelun myötä. Ilmiön ja käytännön kehittämisponnistelujen välillä on kuitenkin kuilu. Yksilöllisten tietojen ja taitojen paremmalla huomioimisella ja elinikäisen oppimisen paradigman uudistamisella voidaan edelleen tunnistaa Sitran mentäviä aukkoja.

Johtopäätös 16
Suomesta (ja kansainvälisestikin) vielä puuttuu oppimisen ja elinikäisen oppimisen kehittämiseen liittyvää poikkisektoraalista ja poikkitieteellistä törmäyttämistä ja yhteiskehittämistä.

Yhteistyötä ja törmäyttämistä tulisi tapahtua koulujärjestelmän, koulujen, työpaikkojen, yritysten ja järjestöjen kanssa. Tarvitaan sekä yhteiskunnallisen tason keskusteluja että edelleen ruohonjuuritason kokeilutoimintaa. Moni tunnistaa Sitran sitä koulutuksen sektorilla jo tehneenkin.

Johtopäätös 17
Yhteiskunnallista tarvetta on koulutuksen ja oppimisen laaja-alaiseen ja hallituskaudet ylittävään kehittämiseen.

Sitralla voisi olla roolia koulutuksen ja elinikäisen oppimisen tulevaisuuskuvan ravistelemisessa. Rooli liittyy globaalien osaamisvaatimuksia uudistavien ilmiöiden merkityksen ennakointiin ja analyysiin koulutuksen uudistuksessa. Samalla se edellyttäisi poikkitieteellistä lähestymistapaa ja tutkimustiedon hyödyntämistä tässä muutoksessa. Keskeisin asia on pirstaleisen oppimista ja kouluttautumista koskevan kehittämistoiminnan kokoaminen. Lisäksi kysyntää on erityisesti aikuisten osaamisen kohtaamisen ongelman ja työelämän muutostrendien aiheuttamien paineiden luomien osaamisvaatimusten tunnistamiselle ja konkreettisten ratkaisujen kehittämiselle.

Suositukset

Suositus 1. Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen osalta Sitran tulee jatkossa kehittää toimia elinikäisen oppimisen vahvistamiseen ja yksilöllisten tietojen ja taitojen parempaan hyödyntämiseen.

Sitran kaltaiselle toimijalle on kysyntää eri toimijoiden laaja-alaisessa ja poikkitieteellisessä törmäyttämisessä elinikäisen oppimisen paradigmamuutoksessa sekä erityisesti yksilöllisten tietojen ja taitojen paremmassa hyödyntämisessä esimerkiksi nonformaalin oppimisen tunnistamisen tai oppimisen kaikkiallisuuden kehittämisessä. Sitra on arvioinnin aikana käynnistänytkin elinikäiseen oppimiseen liittyvän projektin.

Suositus 2. Sitran tulee edelleen vahvistaa rooliaan kokeilutoiminnan jäsentäjänä ja levittäjänä.

Sitran kokeilutoiminta on rajoittunut yksittäisiin avainalueisiin, eikä Sitrassa ole ollut yhtä yhtenäistä näkökulmaa tai lähestymistapaa kokeilujen toteutukseen. Tämä on ollut perusteltua, sillä on tärkeää, että kokeilut nivoutuvat osaksi normaalia kehittämistä eikä kokeiluja tehdä irrallaan muusta toiminnasta. Arvioinnin perusteella voisi olla tarvetta yhtenäisemmälle metodologialle ja osaamisen levittämiselle sekä Sitran sisällä että laajemmin. Lisäksi kokeiluista oppimisessa on kehitettävää Sitran sisällä. On varmistettava, että Sitran sisäinen organisaatiokulttuuri tukee kokeilujen toteutusta jatkossa, esimerkiksi mitä tulee epäonnistumisten sallimiseen ja kokeiluista oppimiseen.

Yleisestä "kokeilujen kokeilemisesta" tulisi päästä seuraavalle tasolle, jolla kokeilut ja niiden opit saadaan integroitua osaksi normaaleja käytäntöjä ja johtamista. Sitralla olisikin mahdollisuus vahvistaa rooliaan kokeilujen määrittelyn, suunnittelun ja toteutuksen "mallioppilaana", mikä edistäisi laajempaa systeemistä muutosta. Kokeiluihin liittyvän osaamisen ja ymmärryksen levittäjänä Sitralla voisi olla aktiivinen rooli, samoin kuin kokeilukulttuurin säilyttämisessä kansallisen tason agendalla nyt käynnissä olevan kärkihankkeen päättyessä. Sitraa tarvitaan perustulokokeilun oppien purussa ja jälkihoidossa, sillä laajaa näkyvyyttä saaneen kokeilun kautta tullaan luultavasti arvioimaan kokeilujen merkitystä päätöksenteon työkaluna jatkossa.

Suositus 3. Sitran tulee muodostaa nykyistä tiiviimmät ja näkyvämmät kumppanuudet erityisesti Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen alueella toimivien keskeisten toimijoiden kanssa.

Yhteistyötä on nyt tehty henkilötasolla tai yksittäisissä projekteissa, mutta tarvittaisiin vielä vahvempaa yhteistyötä ja vuoropuhelua keskeisten julkisesta sääntelystä ja julkisista palveluista vastaavien toimijoiden (kuten opetus- ja kulttuuriministeriön, opetushallituksen ja OAJ:n) kanssa erityisesti niissä tilanteissa, joissa Sitra aikoo luoda uudistuksia elinikäiseen oppimiseen.

6. Arvioinnin havainnot

Seuraavaksi esitetään arvioinnin aineistosta esiin nousevat havainnot Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteesta. Sitran merkitystä arvioidaan suhteessa vaikuttavuustavoitteen sisältöalueisiin. Arvioinnin havainnot nousevat esitellyistä aineistoista. Arvioijan johtopäätökset on esitetty edeltävässä luvussa.

6.1. Sitran merkitys Kokonaisuuksien hahmottaminen keskeiseksi taidoksi -sisältöalueessa

Arvioinnin kohteena olleista teoista noin 30 % sisälsi toimia, jotka kytkeytyivät vaikuttavuustavoitteen ensimmäiseen sisältöalueeseen Kokonaisuuksien hahmottaminen keskeiseksi taidoksi. Suurin osa toimista liittyy Ennakointi- tai Yhteiskunnallinen koulutus -toimintoihin, ja tarkasteltujen tekojen tavoitteena on muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja. Tekojen kohderyhmät ovat laajoja, ja toisin kuin monissa Sitran hankkeissa, koulutukset ja verkostot on suunnattu suoraan kansalaisille ja eri sidosryhmille. Monet vaikuttavuustavoitteeseen kytkeytyvät toimet, myös molemmat käsitellyt tapaustutkimukset (Kiertotalouskoulutus ja Ilmastokoulutus), ovat vielä kesken, mikä vaikeuttaa muutosten arviointia.

Sisältöalueeseen linkittyviä ja muualla raportissa tarkemmin tarkasteltuja tekoja ovat eri alojen asiantuntijoita yhteen keräävät Elinvoima-foorumit, osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen tähtäävä Ratkaisu 100 -haastekilpailu, globaalit muutosvoimat yhteen kokoavat megatrendit, valtionosuusjärjestelmää uudistava KulttuuriVOS, kansallinen ennakointiverkosto ja Kestävän koulutuksen kehittäjät -verkosto. Lisäksi voidaan ajatella, että lähes kaikki Sitran koulutustoiminta lähtee tavalla tai toisella monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottamisesta. Koulutustoimintaa on kuvattu tarkemmin elinikäisen oppimisen kohdalla.

Seuraavassa tarkastellaan arvioinnin keskeisiä tapaustutkimuksia ja Sitran merkitystä niissä. Tapaustutkimuksina kuvataan Kiertotalouskoulutusta, Ilmastonmuutoskoulutusta, Sitran merkitystä kokeilukulttuurin edistämisessä ja vaikuttavuuskehittämöä.

CASE

Kiertotalouskoulutus – tulevaisuuden ilmiö osaksi kaikkia koulutusasteita

Mistä on kyse?

Kiertotalouskoulutuksen kokonaisuus kehittää osaamista ja muuttaa ajattelutapoja. Tavoitteena on kouluttaa tulevaisuuden osaajia, jotka ymmärtävät, että kiertotaloudessa talouskasvu ei ole riippuvainen luonnonvarojen kulutuksesta. Keskeisenä ajatuksena on, että kiertotalousnäkökulma integroituu luontevasti kaikkiin aloihin, eikä tulevaisuudessa enää tarvita erillisiä kiertotalouden osaajia. Eri koulutusasteille suunnatun kokonaisuuden tavoitteena on koulutuksella tavoittaa kokonainen sukupolvi nuoria. Myöhemmin koulutuksen on tarkoitus täydennyskoulutuksen muodossa laajentua koskemaan jo työssä olevia.

Sitra tekee yhteistyötä kaikkien koulutusasteiden kanssa, jotta kiertotalousajattelu tavoittaisi mahdollisimman laajasti opiskelijoita. Arviointihetkellä mukana on 11 yliopistoa, 14 ammattikorkeakoulua, 12 ammatillista oppilaitosta ja muita koulutusorganisaatioita. Tavoitteena on, että opetussisällöt kootaan ja pilotoidaan lukuvuoden 2017–2018 aikana, minkä jälkeen lukuvuoden 2018–2019 aikana materiaalit otetaan laajempaan käyttöön ja toteutusta täydennetään kerätyn palautteen perusteella.

Toiminnassa keskeistä on yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden välillä. Sitra on ohjannut mukana olevia toimijoita yhteistyöhön muun muassa rahoituksella. Rahoituksen saamiseksi kriteerinä oli konsortion muodostaminen muiden oppilaitosten kanssa; rahoitusta ei voinut hakea yksin.

Sitra tekee yhteistyötä kaikkien koulutusasteiden kanssa, jotta kiertotalousajattelu tavoittaisi mahdollisimman laajasti opiskelijoita.

Sitran rooli ja merkitys

Haastattelujen analyysin perusteella Sitran rooli kiertotalouden koulutustarjonnan lisäämisessä on ollut suuri. Esitettyjen näkemysten mukaan Sitra on vauhdittanut hajanaisten opintokokonaisuuksien ja kurssien kokoamista ja systemaattista kehittämistä. Yhtenä esimerkkinä mainitaan, että Sitran toiminnan myötä oppilaitosten verkostot ovat tiivistyneet ja yhteistyö eri toimijoiden ja koulutusasteiden välillä on lisääntynyt. Kiertotalouskoulutuksen myötä opetus on konkretisoitunut ja yhteistyö yritysten ja järjestöjen kanssa lisääntynyt.

Sitran fasilitoinnin lisäksi ennen kaikkea rahoitus on vauhdittanut tulosten saamista. Monilta koulutusasteilta on viime vuosina leikattu budjetteja, minkä vuoksi uuden kehittäminen on jäänyt sivuun. Sitran rahoitus on mahdollistanut sen, ettei kehitystyötä ole tarvinnut tehdä muun työn lomassa vaan siihen on voitu käyttää aikaa, mikä on lisännyt vaikuttavuutta ja kurssien juurruttamista oppilaitosten toimintaan. Monet haastateltavat kertovat, että kiertotalouden opintokokonaisuutta olisi joka tapauksessa kehitetty, mutta se olisi tapahtunut hitaammin, hajanaisemmin ja pienemmässä mittakaavassa ilman Sitraa.

Haastateltavat arvioivat jo ensimmäisen vuoden perusteella, että kiertotalouskoulutus tulee jäämään pysyväksi osaksi opetustarjontaa ja vielä laajenemaan tulevaisuudessa. Kiertotalousopetus on herättänyt laajaa kiinnostusta opiskelijoissa, ja kursseille on ollut paljon tulijoita. Kurssit ovat tavoittaneet hyvin kansainvälisiä opiskelijoita. Opintokokonaisuudet ovat kuitenkin vasta hiljattain käynnistyneet oppilaitoksissa, minkä vuoksi arviointihetkellä on vielä aikaista arvioida kurssien tavoittamaa opiskelijamäärää tai pitkän tähtäimen vaikuttavuutta. Seurattavat vaikutusmittarit (kurssien tavoittavuus) on kuitenkin sovittu, mitä hankekumppanit pitävät hyvänä.

Kiertotalouden koulutuskokonaisuuden onnistumisen taustalla nähdään olevan Sitran neutraalius. Haastatellut arvioivat, että yhteistyö on käynnistynyt ja toiminut hyvin siksi, ettei Sitralla ole vahvoja poliittisia ja ammatillisia näkemyksiä aiheen suhteen. Sitran koetaan olevan arvostettu ja tunnustettu toimija kiertotalouden edistäjänä, mikä lisää sen uskottavuutta. Haastateltavat nostavat esiin, että koulutuskokonaisuuden hyvä vastaanotto ei kuitenkaan ole pelkästään Sitran ansiota ja että Sitran osuutta voi olla joiltain osin vaikea erottaa. Hankekokonaisuuden ajoitus on ollut onnistunut, sillä aika on ollut kypsä teeman edistämiselle Suomessa. Yleinen tietoisuus kiertotaloudesta on kasvanut, ja aihe on viime vuosina lyönyt läpi niin julkisessa kuin poliittisessa keskustelussa sekä tutkimuspuolella. Osittain projektin tavoitteet ovat jo täyttyneet: kiertotalous on valtavirtaistunut, ja sen mahdollisuuksia on alettu ymmärtää laajemmin.

Koulutussektorilla kestävä kehitys on noussut uudella tavalla esiin muun muassa uudessa opetussuunnitelmassa. Sidosryhmät

pyrkivät silti lisäämään teeman painoarvoa entisestään seuraavassa opetussuunnitelmassa; käytännön opetustyön lisäksi teemaa edistetään lobbaamisella ja hyvillä yhteyksillä opetus- ja kulttuuriministeriöön ja opetushallitukseen. Sidosryhmät ovat sitoutuneita tavoitteisiin ja ovat jo aikaisessa vaiheessa ottaneet vastuuta kokonaisuuden etenemisestä ja jatkuvuudesta.

CASE

Ilmastonmuutoskoulutus osaksi korkeakoulujen tarjontaa

Mistä on kyse?

Ilmastokoulutuksen tavoitteena on muuttaa osallistujien ajattelua ja integroida ilmastonmuutoskoulutus koko koulutuskenttään. Tavoitteena on tavoittaa laajasti eri alojen korkeakouluopiskelijoita ja aikaansaada muutosta ajattelutapoihin.

Ilmastokoulutuskokonaisuuden taustalla on Sitran tilaama selvitys ilmastoalan yliopisto-opetuksesta Suomessa ja alan opetuksen kehityskohteista. Lisäksi selvityksen tavoitteisiin kuului kartoittaa mahdollisuuksia laajentaa kurssien opiskelijapohjaa niin yliopistojen sisällä kuin mahdollisesti tarjoamalla kursseja muiden yliopistojen opiskelijoille. Ajatuksena oli pohjustaa keskustelua yliopistojen yhteisen ilmasto-opetuksen syntymisestä. Mahdollisia ehdotuksia olivat muiden yliopistojen opiskelijoille tarjottavat yksittäiset kurssit ja opintokokonaisuudet, kuten esimerkiksi sivuainepaketit. Esiselvitystä käytettiin yliopistojen välisen round table -keskustelun pohjana.

Sitran fasilitoimien keskusteluiden myötä syntyi uudenlainen opetuskonsepti, joka yhdistää etä- ja lähiopetusta. Ilmasto.nyt-kurssi on sittemmin siirtynyt Helsingin yliopiston ylläpidettäväksi, ja sen aineistoihin pohjautuvia kursseja opetetaan tällä hetkellä ainakin Helsingin yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Aalto-yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa ja Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopiston kurssit ovat olleet auki Avoimen yliopiston opiskelijoille. Uusia kursseja on lisäksi suunnitteilla ainakin Itä-Suomen yliopistossa, Oulun yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa. Opintokokonaisuudelle on haettu rahoitusta opetus- ja kulttuuriministeriöstä.

Sitran rooli ja merkitys

Sitra on saattanut toimijoita yhteen ja vauhdittanut kurssikokonaisuuden käynnistymistä. Työtä ovat haastateltavien mukaan edistäneet Sitran verkostot ja kyky tuoda ihmisiä yhteen sekä Sitran taloudelliset resurssit. Työ on käynnistynyt hyvin, mutta tavoitteeseen eli kaikkien korkeakoulujen tavoittamiseen on vielä matkaa. Koulutus kuitenkin tavoittaa jatkuvasti uusia opiskelijoita eri aloilta, minkä haastateltavat arvioivat pitkälti Sitran ansioksi. Haastateltavat arvelevat, että ilman Sitraa kokonaisuudesta olisi tullut rajatumpi verkkokurssi ja että se olisi tavoittanut lähinnä luonnontieteellisten alojen opiskelijoita.

Sitran vahvuudeksi nähdään sen laa-ja-alainen teeman edistäminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen ilmastotyöhön. Haastateltavat pitävät hyvänä, ettei Sitran toiminta ole sidoksissa hallituskausiin, vaan tavoitteita voidaan asettaa pitkällä tähtäimellä.

6.2. Sitran merkitys Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle -sisältöalueessa

Arvioinnin kohteena olevista teoista lähes 80 % on liittynyt vaikuttavuustavoitteen toiseen sisältöalueeseen Paikkoja yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle. Tämä toteutuu eri tavoin useissa eri asiayhteyksissä, esimerkiksi erilaisten koulutusten, fasilitointien ja kehittämishankkeiden ja -verkostojen sekä kokeilutoiminnan kautta. Kokonaisuuteen liittyvät siis käytännössä kaikki arvioinnin kohteena olevat teot. Arviointityössä on tehty yksi laajempi tapaustutkimus Sitran merkityksestä kokeilukulttuurin edistämisessä.

Kokeilutoiminnan lisäksi myös muunlainen fasilitoiva työ on tukenut paikkojen luomista yhteiselle oppimiselle ja ongelmanratkaisulle. Yhteisen oppimisen ja ongelmanratkaisun mahdollistaminen näkyy lähes

kaikessa Sitran ennakoinnin ja yhteiskunnallisen koulutuksen parissa tekemässä työssä. Lisäksi se näkyy esimerkiksi Kestävän kaivostoiminnan verkoston toiminnassa ja erilaisina ideakuulutuksina (esim. Smart forest -ideakuulutus osana Kiertotalous-avainaluetta) tai virtuaaliyhteisöinä (esim. Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen virtuaaliyhteisö) tai sosiaali- ja terveyspalvelujen Change Day -konseptissa.

Kokeilut nähdään tässä ennen kaikkea yhteisen oppimisen ja ongelmanratkaisun paikkoina, uudenlaisena (julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin) kehittämisen mallina ja perinteisen kehittämistoiminnan haastajana. Luvussa tarkastelussa on Sitran rooli laajemman yhteiskunnallisen muutoksen ajurina eivätkä niinkään yksittäiset kokeilut tai niiden edistyminen ja tulokset. Kyse on läpileikkaavasta esimerkistä, ei yksittäisiin avainalueisiin tai hankkeisiin kohdistuvasta arvioinnista.

CASE

Sitra on toteuttanut paljon kokeiluja – Mikä on ollut sen merkitys kokeilukulttuurin edistämisessä?

Mitä kokeiluilla tarkoitetaan?

Kokeiluja on monenlaisia, eikä niille ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Eroja kokeilujen välillä on muun muassa niiden koossa, kestossa, rajauksissa, etenemistavoissa, tavoitteissa ja kontrolloitavuudessa.[31] Niin sanotut nopeat kokeilut voivat olla hyvinkin nopeita (esim. päivän mittaisia) pyrähdyksiä, kun taas toisessa ääripäässä ovat niin sanotut satunnaistetut koeasetelmat (Randomized Controlled Trials), jotka voivat olla jopa useiden vuosien mittaisia.

Yhteistä kokeiluille on, että niiden avulla tavoitellaan järjestelmällisesti ja kustannustehokkaasti tietoa ja oppia eri toimenpiteiden vaikutuksista ja toimivuudesta ennen toimenpiteiden laajempaa käyttöönottoa. Design for Government -hankkeessa kokeiluille tunnistettiin seuraavat yhteiset piirteet: 1) konkreettisuus, 2) uutuus (tietyssä yhteydessä), 3) tavoitteellisuus, 4) rajattu toiminta (esimerkiksi ajan, paikan ja/tai toimijoiden suhteen), 5) tulosten epävarmuus ja 6) mahdollisuus epäonnistumiseen.[32] Kokeiluihin liitetään usein perinteistä kehittämistä nopeatempoisempi ja ketterämpi iteratiivinen kehittämisprosessi. Kokeilujen hyötyjen on nähty tulevan esiin erityisesti etsittäessä ratkaisuja monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Kokeilut ovat pilotointia epävarmempia, ja tyypillisesti pilotoinnissa testataan jotain (mahdollisesti kokeiluilla) jo valittua ja toimivaksi oletettua mallia tai toimintatapaa.[33]

Laakso, Berg & Annala (2017) ovat jäsentäneet erilaisia kokeiluja neljän eri funktion tai tarkoituksen näkökulmasta. Ensinnäkin kokeilut voivat toimia testeinä, joiden avulla pyritään tuottamaan laadukasta tietoa siitä, toimiiko jokin ehdotettu ratkaisu ja miksi. Toiseksi kokeilut voivat toimia

Kokeiluilla tavoitellaan tietoa ja oppeja eri toimenpiteiden vaikutuksista ja toimivuudesta ennen niiden laajempaa käyttöönottoa.

[31] Berg, A. & Laakso, S. (2018).
[32] Annala, M. et al. (2015).
[33] Poskela, J. et al. (2015); Annala, M. (2015).

vaikutuksen syventäjinä, jolloin niiden avulla luodaan pysyviä muutoksia ja vaikutuksia vallitseviin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tällöin fokuksessa on muutoksen saavuttaminen ja sen pysyvyys. Kolmanneksi kokeilut voivat toimia vaikutuksen laajentajina, jolloin keskeinen kysymys on, onko kokeiluilla saatuja oppeja onnistuttu monistamaan uusiin konteksteihin. Neljänneksi kokeilut voivat toimia laajemman systeemimuutoksen tuottajina, jolloin muutokset ulottuvat laajasti yhteiskunnan eri osa-alueille.[34]

Termillä kokeilukulttuuri tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti erilaisia muutoksia ihmisten ja organisaatioiden arvoissa, asenteissa, tavoitteissa ja käytännöissä liittyen kokeiluihin ja kehittämistoimintaan.

Kokeilukulttuurin tila Suomessa

Vaikka kokeilut ja kokeileva kehittäminen eivät missään nimessä ole uusia ilmiöitä, on kokeilukulttuuri selvästi edistynyt Suomessa viime vuosina eri hallinnon tasoilla. Haastateltujen kokeilutoiminnan asiantuntijoiden mukaan kokeilut ovat selvästi vakiintumassa osaksi julkisen sektorin kehittämistoimintaa. On havaittavissa mentaalinen kehittämisihanteen muutos ylisuunnittelemisesta kohti tekemällä oppimista, jossa on aiempaa enemmän tilaa epävarmuuksille. Kokeiluosaaminen ja ymmärrys kokeiluista julkisella sektorilla ovat haastatteluiden perusteella kehittyneet, joskin tässä nähdään vielä runsaasti parantamisen varaa. Asiantuntijat ajoittavat muutoksen 2010-luvun taitteen molemmin puolin, joskin muutoksen juuret ulottuvat pidemmälle historiaan.

Kokeilukulttuurin vahvistuminen saa tukea Stenvallin (2017) tutkimuksesta, jonka mukaan kokeilukulttuurin leviäminen on tarjonnut kuntien kehittämistoiminnalle uutta virtaa ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan kokeileminen on tuonut kuntien kulttuuriin asioita, ”joiden perusteella ne kykenevät käsittelemään ns. kompleksisia ja lopputulokseltaan ja vaikutuksiltaan epäselkeitä ongelmia” tai ”etsimään ratkaisuja sellaisiin ongelmiin, joiden lopputulosta ei tiedetä”. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että toisin tekemisen ja epäonnistumisen salliminen on lisääntynyt julkishallinnossa ja että kokeilut ovat vahvistaneet asiakaslähtöisempää palveluajattelua ja sopeutumiskykyä.

Edellä kuvattua muutosta kehittämistoimintaan liittyvissä asenteissa ja toimintatavoissa pidettiin haastatteluissa yleisesti ottaen kaikkein tärkeimpänä kokeilukulttuurin yleistymisen tuomana muutoksena.

Sidosryhmähaastatteluiden perusteella on tunnistettavissa kaksi (toisiinsa kytkeytyvää) kehityspolkua, joiden kautta kokeilukulttuuri on levinnyt Suomen julkishallinnossa. Nämä polut ja niihin liittyviä esimerkkejä on kuvattu seuraavassa:

1. **Kokeilujen nousu kansallisen politiikan agendalle**
   - Kokeilukulttuurin edistämisen nousu mukaan eri poliittisten puolueiden agendalle ja pääministeri Sipilän hallitusohjelmaan (2015).[35]
   - Kokeileva Suomi -kärkihankkeen käynnistyminen ja sen osana toteutetut strategiset kokeilut (esim. perustulo, kuntakokeilut) ja muut toimet (mm. Kokeilunpaikka.fi -portaali, tilaisuudet).[36]
   - Kokeiluihin liittyvät instituutiot, esim. kokeilutoiminnan tueksi perustettu kokeiluihin erikoistunut oma Kokeileva Suomi -tiimi Valtioneuvoston kansliaan, vuonna 2015 kokeilutoiminnan edistämiseksi asetettu parlamentaarinen neuvottelukunta[37] sekä varhaiskasvatuksen ja koulutuk-

[34]Laakso, S. Berg, A. & Annala, M. (2017).
[35]Valtioneuvoston kanslia (2015); Suomen Keskusta (2015); Kokoomus (2015).
[36]Valtioneuvosto. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Verkkosivut, valtioneuvosto.
[37]Valtioneuvoston viestintäosasto (2015).

sen kokeilukeskuksen perustaminen Opetushallitukseen.
- Testaus- ja kokeilumallien ja asiakaslähtöisen (tuote- ja palvelu)kehittämisen vahvistuminen (esim. kaupunkien kokeilualustat ja Living Labit).

2. **Kokeilevan kehittämisen ja nopeiden kokeilujen yleistyminen**
   - Kokeilut osana kuntien ja kaupunkien strategioita ja toimintaohjelmia sekä lukuisat käytännön kokeilut eri kunnissa ja kaupungeissa.[38]
   - Satunnaistettujen koeasetelmien hyödyntäminen aiempaa enemmän politiikkatoimenpiteiden suunnittelussa (esim. perustulokokeilu).[39]

Kokeilukulttuurin selvästä kehityksestä huolimatta monet haastatellut asiantuntijat korostivat, että kokeilut eivät vielä ole (joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta) luonteva osa julkisen hallinnon johtamista ja kehittämistoimintaa. Sen sijaan kokeileminen rajoittuu vielä usein irrallisiin kokeiluhankkeisiin, eivätkä kokeilut tai niistä saatu tieto integroidu laajemmin julkishallinnon toimintaan ja päätöksentekoon. Tämä havainto saa tukea Stenvallin (2017) arviosta, jonka mukaan kokeilutoiminta on usein edelleen ”se kiinnostuneiden henkilöiden kehittämistapa”. Stenvallin tutkimuksessa kokeilukulttuurin vakiintumisen pullonkauloina nousivat esiin kärsimättömyys ja nopeiden tulosten vaatimukset, julkishallinnon hidasliikkeisyys, siiloutuminen, sääntely ja lainsäädännölliset jäykkyydet, virheettömyyden vaatimus, kokeilujen tuottaman tiedon yleistettävyys ja kokeilujen ”puuroutuminen” muoti-ilmiönä. Lisäksi päätöksentekokäytännöt eivät vielä luontevasti pysty hyödyntämään kokeilujen tuloksia.

Vaikka haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että julkisen sektorin kehittämiskulttuurissa on tapahtunut aitoa muutosta, on olemassa merkkejä ”kokeiluhypestä”. Erään haastateltavan arvion mukaan tämä ”hype/buumi” on suurin yksittäinen riski kokeilukulttuurin edistymiselle tilanteessa, jossa se pitäisi saada valtavirtaistettua osaksi normaalia kehittämistoimintaa. Haastateltavat näkivät merkkejä ”kokeilupesusta” eli siitä, että kokeiluilla voidaan pyrkiä lykkäämään vaikeita päätöksiä tai peittelemään toimettomuutta (käynnistetään kokeilu, jos ei haluta ottaa kantaa poliittisesti vaikeaan päätökseen). Lisäksi osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että riskinä on tehdä kokeiluja (joko tarkoitushakuisesti tai ei) siten, että ne tuottavat harhaanjohtavaa tietoa tai että kokeiluilla ei ole mahdollisuuksiakaan onnistua (esim. lainsäädännön esteiden vuoksi).

Haastateltavien mukaan tarvitaankin lisää jaettua ymmärrystä siitä, missä paikoissa ja millä tavoilla kokeiluita voidaan hyödyntää. Kokeilukulttuurin vahvistumisen haasteina nousivat haastatteluissa esiin kokeilutoiminnan hajanaisuus (tehdään paljon kokeiluja, mutta oppeja ei kerry riittävästi), terminologian kehittymättömyys (kokeiluilla tarkoitetaan monia eri asioita, mikä voi johtaa kokeilujen ”inflaatioon”) sekä vallan ja poliittisen päätöksenteon dynamiikka (kokeilut voivat haastaa perinteistä valta-asetelmaa).

Haastatteluiden perusteella suomalaisessa kokeilukulttuurissa näyttäisikin olevan edellä lueteltujen traditioiden nivoutumisen myötä erityisiä ominaispiirteitä ja lähestymistapoja. Suomalaisessa kokeilukulttuurissa näyttäisikin yhdistyvän yksityiseltä sektorilta peräisin olevaa lean-, scrum- ja startup-kulttuuria, käyttäytymistieteelliseen traditioon

[38]Kuntaliitto (2018a); Kuntaliitto (2018b); 6AIKA.
[39]Katso esim. Kanerva, M. (2018).

nojaavaa nudge- eli tuuppausajattelua[41] sekä yhteiskunnallisiin muutoksiin keskittyvää transitioajattelua[42] ja kokeilujen korostumista systeemisen muutoksen ajureina. Yhtäältä tämä traditioiden nivoutuminen nähdään vahvuutena ja rikkautena, mutta toisaalta sen katsotaan aiheuttavan hämmennystä ja sekavuutta, mikä edellyttäisi kokeilukulttuurin käsitteellistä selkeyttämistä jatkossa.

Kansainvälisessä vertailussa Suomen kokeilukulttuurin tila saa asiantuntijoilta positiivisen arvion, erityisesti mitä tulee paikallistason nopeisiin kokeiluihin. Esimerkiksi Kokeileva Suomi -hanke nähdään hyvin merkittävänä avauksena, jollaista ei löydy muista maista. Tämä nähdään erityisen tervetulleena muutoksena, sillä perinteisesti suomalaista kehittämistoimintaa on pidetty melko formaalina ja suunnitteluvetoisena. Sen sijaan satunnaiskoeasetelmien hyödyntämisessä Suomi on selvästi jäljessä esimerkiksi Yhdysvaltoja ja Isoa-Britanniaa, joissa on pitkät juuret koeasetelmien hyödyntämisessä päätöksenteon tukena.

Sitran rooli nopeiden kokeilujen edistäjänä

Arvioinnin perusteella Sitralla on ollut selvä joskin rajallinen rooli sekä nopeiden kokeilujen edistämisessä että kokeilukulttuurin edistämisessä kansallisella tasolla. Tiettävästi ensimmäisen kerran niin sanottuja nopeita kokeiluja tehtiin osana Sitran Maamerkit-ohjelmaa (2010–2014), mutta varsinaisesti kokeilut löivät itsensä läpi Sitran keinovalikoimaan vasta Elinvoima-foorumien (2011–2015) ja Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen (2013) myötä. Toisin sanoen kokeilujen läpilyönti Sitrassa ajoittui samoihin aikoihin kun kokeilutoiminnan yleistyminen laajemmin yhteiskunnassa[43].

Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut (14 kokeilua ja neljä laajempaa pilottihanketta) vuosina 2013–2015 oli Sitran ensimmäisiä merkittäviä avauksia kokeilukulttuurin edistämiseen. Hankkeesta saatuja oppeja onkin sittemmin hyödynnetty Sitran muissa hankkeissa (ks. taulukko 7). Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen ympäristövaikutuksia tarkastelleen Mattisen ym. (2014) mukaan kokeiluilla oli myönteisiä ympäris-

Vaikuttavuusoletus:

- Nopeiden kokeilujen yleistyminen on osaltaan auttanut kehittämistoimintaa vastaamaan paremmin kompleksisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun julkishallinnossa.
- Tämä on haastanut perinteistä (julkisen ja kolmannen sektorin) hankemuotoista kehittämistä ja tuonut kehittämiseen uudenlaisia työkaluja.
- Sitra on omalla toiminnallaan edistänyt kokeilevan kehittämisen ja nopeiden kokeilujen vakiintumista sekä niihin liittyvän tietoisuuden/ymmärryksen ja osaamisen lisääntymistä Suomessa.

[41] esim. Thaler, R. (2009).
[42] esim. Schot, J. & Geels, F.W. (2008).
[43] Yksi esimerkki on myös Sitran vuonna 2012 julkaisema video kokeilukulttuurista YouTubessa.

tövaikutuksia.[44] Myös Bergin ym. (2014) mukaan monet kokeilut onnistuivat synnyttämään merkittäviä ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia. Bergin mukaan kokeilut kykenivät testaamaan idean toimivuutta, havainnollistamaan, mitä resurssiviisaudella tarkoitetaan, ja luomaan innostunutta ja osallistavaa ilmapiiriä teeman ympärille. Lisäksi, tämän arvioinnin näkökulmasta kaikista olennaisimmin, ”kokeilut tarjosivat Jyväskylässä tervetulleena pidetyn uudenlaisen kehittämistyön välineen, joka auttoi käyttämään rajallisen ajan olennaiseen”. [45]

Sittemmin työ Jyväskylässä kokeilukulttuurin eteen on jatkunut, ja kokeilut ovat muun muassa osa kaupungin osallisuusohjelmaa. Osa resurssiviisaiden kokeilujen tuottamista ratkaisuista on haastatteluiden

Taulukko 7. Sitran kokeilutoiminta eri projekteissa[46]

Avainalue	Vuosi	Kuvaus kokeilutoiminnasta
Kiertotalous	2016–2019	Kiertotalouteen liittyviä kokeiluja on toteutettu yhdessä eri sidosryhmien kanssa, esim. kestävän ruokajärjestelmän kokeilut.
Julkisen sektorin johtaminen (Siilonmurtajat)	2017–2018	Sitra järjestää ministeriöille ja niiden alaisille virastoille suunnatun Siilonmurtajat-kokeiluhaun. Saatujen ehdotusten pohjalta kehitetään kokeiluja, jotka edistävät poikkihallinnollisia toimintatapoja, palveluprosesseja ja tulevaisuussuuntautunutta johtamista. Kokeilut muotoillaan, toteutetaan ja arvioidaan yhteistyössä ministeriöiden ja virastojen kanssa vuoden 2018 aikana.
Ratkaisu 100	2016–2018	Osana Ratkaisu 100- haastekilpailua jokainen kilpailuun mukaan valittu tiimi (15) sai kokeilurahoituksen, jonka avulla tiimit pystyivät kehittämään ideoitaan pidemmälle.
Ihminen edellä -valintakokeilut sote-palveluissa	2016–2018	Avainalueen tavoitteena on uusien toimintatapojen, mallien ja työkalujen käyttöönotto osana uutta palvelutuotantoa vuodesta 2019 alkaen. Osana projektia on käynnistetty kokeiluja, joissa testataan uudenlaisia matalan kynnyksen palvelumalleja ja digitaalisia työkaluja osana toimintatapojen muutosta.
Resurssiviisas kansalainen	2016–2018	Kiertotalouden kuluttajakokeilut on Jyväskylän kaupungin koordinoima hanke, joka toistaa Sitran aikaisemmalla Resurssiviisas alue -avainalueella toteutettua kokeiluprosessia kiertotalouskärjellä. Sitra on yksi hankkeen yhteistyökumppaneista, ja se osallistui rahoitettavat kokeilut valitsevaan tuomaristoon.
Perustulokokeilu	2014–2016	Sitra oli mukana Kelan johtamassa, eri tutkimuslaitoksien tutkijoista koostuvassa ryhmässä, joka teki selvitystyötä siitä, miten perustulokokeilu kannattaa toteuttaa.
Resurssiviisas alue (Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut)	2013–2015	Sitra ja Jyväskylän kaupunki toteuttivat vuosina 2013–2015 yhteistyössä Kohti resurssiviisautta -hankkeen, jonka tarkoituksena oli edistää resurssien viisaampaa käyttöä ja vähentää haittoja ympäristölle yhteistyössä asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen kanssa. Hankkeen aikana Jyväskylän alueella toteutettiin 14 käytännön kokeilua nopealla aikataululla ja pienellä budjetilla. Ideat kokeiluihin valittiin ideahausta.
Hyvinvointia tiedosta (Omahoidon kokeilut)	2012–2015	Vuosina 2013–2014 toteutetuissa omahoidon kokeiluissa (13 kpl) kehitettiin käyttäjälähtöisiä sähköisiä palveluita terveyden edistämiseen.
Avoin Kotka -hanke	2012–2013	Kokeiluhankkeessa rakennettiin ja testattiin uudentyyppistä verkkopalvelua, jonka avulla kansalaiset pystyivät osallistumaan oman kaupunkinsa kehittämiseen. Avoinkotka.fi-palvelu aktivoi kaupunkilaiset uudenlaiseen vuorovaikutukseen kaupungin virkamiesten ja päättäjien kanssa. Palvelu antoi kuntalaisille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua kotikaupunkinsa kehittämiseen ja ottaa selvää siihen liittyvistä asioista.
Elinvoima-foorumit	2011–2015	Foorumien (ks. tarkempi kuvaus raportissa) osana toteutettiin laajoja ideahakuja, joiden pohjalta syntyi kokeiluja. Yhteensä käynnistettiin noin 50 nopeaa kokeilua.
Maamerkit-ohjelma	2010–2014	Kokeiluja toteutettiin liittyen maaseudun mahdollistamaan hyvinvointiin, tekotehokkaisiin hajautettuihin ratkaisuihin ja luonnonvaroihin uusina liiketoimintamahdollisuuksina.

[44] Mattinen et. al. (2014).
[45] Berg et al. (2014).
[46] Huom. Taulukossa mainittujen avainalueiden lisäksi Sitra on edistänyt kokeilutoimintaa myös asiantuntijavaikuttamisella, esimerkiksi kokeilukulttuuria edistävässä parlamentaarisessa neuvottelukunnassa, eduskunnan tulevaisuusvaliokunnassa ja eri tilaisuuksissa ja tapaamisissa mm. ennen edellisiä eduskuntavaaleja.

perusteella käytössä ja/tai levinnyt muualle. Jyväskylän kokeilut saivat laajaa kansallista medianäkyvyyttä. Haastatteluiden perusteella näyttäisikin siltä, että Jyväskylän kokeilut ovat ainakin jossain määrin toimineet innoittajina muille kunnille, ja kokeilujen (hyvin dokumentoidut) opit ovat levinneet sitä kautta laajemmalle yhteiskuntaan.

Toinen keskeinen Sitran kontribuutio kokeilukulttuurin edistymiseen liittyy Elinvoima-foorumeihin. Foorumien osana toteutettiin laajoja ideahakuja, joiden pohjalta käynnistettiin yhteensä noin 50 nopeaa kokeilua. Kokeilujen rooli Elinvoima-foorumeissa liittyi ”kokeilujen kokeiluun” ja kokeilukulttuurin levittämiseen laajemmin, ei niinkään yksittäisten kokeilujen tai ratkaisujen kehittämiseen. Merkittävässä roolissa tässä oli kokeilujen muotoilu yhdessä eri sidosryhmien kanssa poikkiyhteiskunnallisesti, minkä on nähty osaltaan lisänneen ymmärrystä ja osaamista siitä, miten ja missä yhteydessä kokeiluja voidaan hyödyntää. Osa haastatelluista asiantuntijoista yhdistää kokeilukulttuuri-termin yleistymisen nimenomaan Sitran Elinvoima-foorumeihin (ennen niitä puhuttiin enemmän kokeiluyhteiskunnasta).

Viime vuosina kokeilutoiminta ja nopeat kokeilut ovat vakiintuneet tiiviimmäksi osaksi Sitran toimintatapoja. Tällä hetkellä erilaista kokeilutoimintaa tehdään monilla eri avainalueilla, ja kokeilut ovat tärkeä osa Sitran projekti- ja avainaluetoimintaa. Sitran omien asiantuntijoiden mukaan Sitran sisällä on kuitenkin vielä paljon kehitettävää siinä, miten ja missä yhteydessä kokeiluita kannattaa hyödyntää. Taulukossa 7 on kuvattu lyhyesti Sitran kokeilutoimintaa eri avainalueilla.

Sitran rooli kokeilujen nostamisessa kansalliselle agendalle

Haastatteluiden perusteella kokeilujen nousu kansallisen tason poliittiselle agendalle ajoittuu vuoden 2015 eduskuntavaaleihin, joskin jo edellisellä hallituskaudella kokeilut olivat esillä muun muassa tulevaisuusvaliokunnassa[47]. Kokeilut olivatkin vahvasti esillä esimerkiksi tulevien hallituspuolueiden vaaliohjelmissa vuonna 2015. Vaalien jälkeen kokeilukulttuurin edistäminen nousi yhdeksi kärkihankkeeksi (Kokeileva Suomi), jonka osana on tehty useita kokeilukulttuurin edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä (ks. s. 69).

Haastatellut sidosryhmien edustajat eivät tunnistaneet Sitralla olleen roolia kokeilukulttuurin merkityksen lisääntymisessä (pl. edellä kuvattu työ nopeiden kokeilujen parissa). Sitran rooli tässä yhteydessä on hyvin vaikeasti arvioitavissa, sillä (toisin kuin nopeiden kokeilujen yhteydessä) Sitran toimenpiteet ovat rajoittuneet taustavaikuttamiseen, mikä ei näy ulospäin sidosryhmille. On ymmärrettävää, että haastatelluilla sidosryhmillä ei ole ollut selvää näkymää Sitran rooliin. Sen sijaan asiantuntijat nostivat esiin muun muassa tulevaisuusvaliokun-

Vaikuttavuusoletus:

- Kokeilujen merkitys on tunnistettu osana kansallista päätöksentekoa, ja kokeilukulttuuri on noussut osaksi kansallisen tason poliittista päätöksentekoa, mikä luo perustaa laajemmalle muutokselle.
- Sitra on edistänyt muutosta omalla toiminnallaan nostamalla esiin kokeilukulttuurin merkitystä eri foorumeilla.

[47] Berg, A. (2013).

nassa käytyjen keskustelujen, Aalto-yliopiston MIND-tutkimusryhmän työn[48] ja Design for Government -hankkeen merkityksen.[49] [50]

Sitran roolia kokeilukulttuurin vakiintumisessa kansalliselle agendalle voidaan kuitenkin tarkastella tehtyjen toimenpiteiden pohjalta. Sitran asiantuntijat ovatkin aktiivisesti edistäneet kokeilukulttuuria eri foorumeilla. Sitra on ollut aktiivinen toimija esimerkiksi kokeilukulttuuria edistävässä parlamentaarisessa neuvottelukunnassa ja eduskunnan tulevaisuusvaliokunnassa. Lisäksi Sitran asiantuntijat ovat puhuneet kokeilukulttuurin puolesta eri tilaisuuksissa ja tapaamisissa muun muassa ennen edellisiä eduskuntavaaleja. Samoin edellä mainittuihin Elinvoima-foorumeihin on osallistunut kansallisen tason päättäjiä. Esimerkiksi vuonna 2014 julkaistussa Yves Dozin ja Mikko Kososen Government for the Future -raportissa (Doz & Kosonen 2014) kokeilut nostetaan vahvasti esille yhtenä keinona edistää hallinnon strategista ketteryyttä. Näiden toimien merkitystä kokeilukulttuurin edistämisessä on käytännössä mahdotonta arvioida, mutta voidaan kuitenkin todeta, että Sitra on ollut osaltaan edistämässä kokeilukulttuuria oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Sitralla on ollut tärkeä taustavaikuttajan rooli toistaiseksi selvästi näkyvimmän ja laajaa kansainvälistä julkisuutta saaneen politiikkakokeilun eli perustulokokeilun toteutuksessa. Suomessa satunnaistettuja kenttäkokeita on hyödynnetty varsin vähän verrattuna esimerkiksi Isoon-Britanniaan ja Yhdysvaltoihin. Vuonna 2017 käynnistetty perustulokokeilu onkin yksi ensimmäisistä ja epäilemättä laajinta näkyvyyttä saanut satunnaistettu koeasetelma, joka Suomessa on toteutettu. Sitralla oli aktiivinen rooli kokeilun puolestapuhujana. Sitra osallistui aktiivisesti perustulokokeilun valmisteluihin ja aiheesta käytävään keskusteluun edellisten eduskuntavaalien alla.[51] Sitran kokeilukulttuurin edistämiseen tähtäävä toimintaa on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Sitralla on ollut selvä joskin rajallinen rooli kokeilukulttuurin edistämisessä Suomessa. Ennen kaikkea Sitra oli yhtenä toimijana aktiivisesti mukana 2010-luvun alussa ”mahdollisuuksien ikkunassa” edistämässä nopeiden kokeilujen hyödyntämistä (erityisesti Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut, Elinvoima-foorumit). Sitran lisäarvona voidaan nähdä kokeilujen integroiminen teoriatasolta käytännön esimerkkeihin ja kokeilujen arkipäiväistäminen. Toisin sanoen Sitran toiminnan kautta on saatu esimerkkejä kokeilujen tekemismahdollisuuksista käytännössä. Sitra on osaltaan vienyt eteenpäin näkemystä ja osaamista siitä, miten ja millaisessa tilanteessa kokeiluja voidaan hyödyntää.

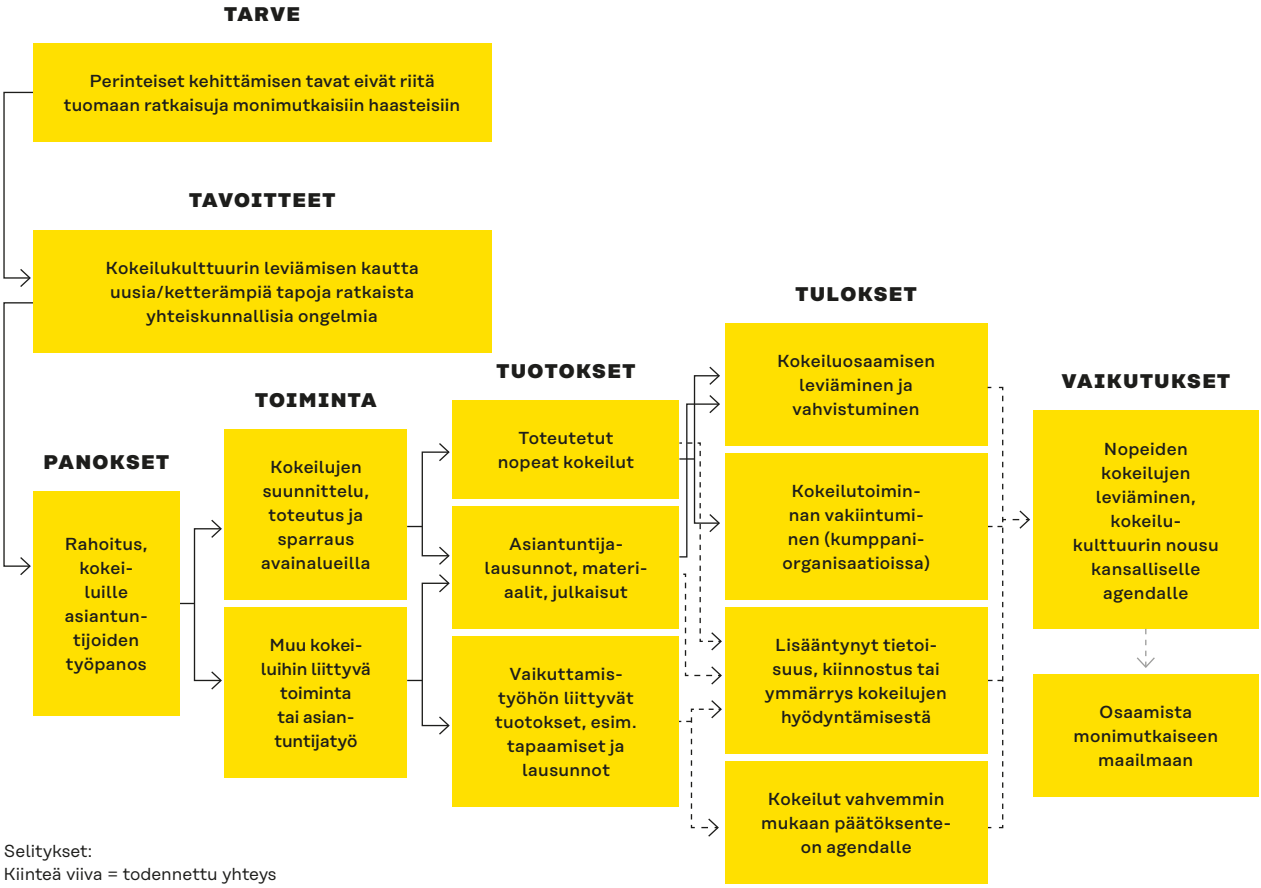
Sitran rooli kuntien ja kaupunkien kokeilutoiminnassa on havaintojen perusteella melko rajallinen, sillä toiminta on pääosin rajoittunut muutamien kumppanikaupunkien kanssa tehtyihin kokeiluihin. Vaikka merkkejä näiden oppien laajemmasta leviämisestä onkin havaittavissa, näyttäisi se kuitenkin olevan varsin rajallista suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen. Sitran rooli kokeiluihin liittyvän ymmärryksen ja osaamisen vahvistajana olisi siis mitä ilmeisimmin voinut ollut aktiivisempi ja systemaattisempi.

Sitra on lisäksi osaltaan vaikuttanut kokeilukulttuurin nousuun kansalliselle agendalle. Sitran roolia tältä osin on kuitenkin vaikeampi arvioida, sillä Sitra toimii enemmän taustavaikuttajana eikä sen rooli näyttäydy ulospäin niin merkittävänä. On kuitenkin selvää, että Sitra on yhtenä toimijana pyrkinyt aktiivisesti vaikuttamaan kokeilukulttuurin edistämiseen muutoksen kannalta sopivalla hetkellä.

---

[48] Aalto yliopiston monitieteiden MIND –tutkijaryhmän verkkosivut.
[49] Tulevaisuusvaliokunta (2015).
[50] Annala et al. (2015).
[51] Sitra Perustulokokeilu –hankkeen verkkosivut.

Kuvio 7. Sitran rooli kokeilukulttuurin edistämisessä
Lähde: 4FRONT; perustuen arvioinnin dokumentti- ja haastatteluaineistoon



Selitykset:
Kiinteä viiva = todennettu yhteys
Katkoviiva = todennäköinen yhteys

Sitran roolia ja vaikutuksia on havainnollistettu vaikutusmallin avulla kuviossa 7.

CASE

Vaikuttavuuskehittämö – yhteiskehittämisen menetelmä alueellisten haasteiden ratkaisemiseen

Mistä on kyse?

Sitran Vaikuttavuuskehittämö on julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyökokeilu, jonka tarkoituksena on ollut luoda yhteinen ymmärrys olemassa olevasta haasteesta ja siihen liittyvistä tarpeista. Pääpaino toiminnassa on ideoida toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja toimintamalleja hyödynnettäviksi käytännössä, ja tavoitteena on kehittää monistettava toimintamalli, jolla ratkaisuja voidaan jatkossa etsiä yhteiskehittämisen keinoin erilaisiin haasteisiin. Sitra pilotoi kehittämötoimintaa Oulussa joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018. Oulussa ELY-keskus, TE-toimisto ja kaupunki sekä yritykset ja järjestöt ideoivat yhdessä ratkaisuaihioita alle 35-vuotiaiden työttömien nuorten työllistymisen tueksi. Toinen kokeilu on käynnistynyt Joensuun Siun Soten yhteydessä, ja toimintamallia on edelleen kehitetty Oulun kokemusten perusteella.

Kehittämön taustalla on Sitran vaikuttavuuskiihdyttämötoiminta ja laajemmin vaikuttavuusinvestoimisen ekosysteemi, jota Sitra kehittää Suomeen. Vaikuttavuusinvestoimisella kanavoidaan yksityistä pääomaa sellaisiin hankkeisiin, joilla tavoitellaan mitattavaa yhteiskunnallista hyötyä, ja näin pyritään luomaan hyvinvointia vaikuttavasti ja resurssitehokkaasti. Yksi vaikuttavuusinvestoimisen muoto on tulosperusteinen rahoitussopimus (Social Impact Bond, SIB), jossa institutionaa-

liset ja yksityiset sijoittajat rahoittavat palvelun toteutuksen ja kantavat siihen liittyvät taloudelliset riskit. SIB-sopimukseen tarvitaan niin palveluntuottaja (usein yritys tai järjestö), palveluiden rahoittaja (yksityiset sijoittajat) ja tulosten ostaja (julkisen sektorin organisaatio) sekä sopimuksen koordinoinnista vastaava hankehallinnoija (Sitran rooli).

Sitran rooli ja merkitys

Keskeistä vaikuttavuuskehittämön toimintamallille on yhteisen ilmiön tunnistaminen, mitattavat tavoitteet ja yhteiskehittämisen keinoin aikaansaatu ratkaisu, jossa painottuvat alueelliset tarpeet. Sitra on fasilitoinut Oulussa ja Joensuussa työpajoja ja lähikoulutuspäiviä, jotka ovat tarjonneet julkisen sektorin toimijoille, yrityksille ja järjestöille tilan ideoida uudenlaisia palvelukokonaisuuksia nuorten työllisyyden edistämiseksi Oulussa ja vammaispalveluiden asiakkaiden henkilökohtaisen budjetoinnin ratkaisuiksi Joensuussa. Ideoidut toimintamallit suunnattiin erityisesti TE-palveluiden ja kaupungin hankittaviksi.

Sitran roolina oli tuoda toimijat yhteen ja ohjata keskustelua ja yhteistyötä kohti tavoitteita. Vaikuttavuuden synnyttäminen oli keskeinen näkökulma ratkaisujen ideoimisessa. Tämä ohjasi toimijoita pelkkien asiakastarpeiden ja suoritteiden tarkastelusta systemaattisempaan toiminnan vaikuttavuuden ja oletettujen muutosten ennakointiin. Lähestymistapa edellyttää syvempää tutustumista palveluiden kohderyhmään ja tunnistettuun haasteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Vaikuttavuusperustaisuuden ymmärtämisellä näyttää olleen laajempaa vaikutusta esimerkiksi strategisessa suunnittelussa ja palvelutarpeiden määrittelyssä maakuntauudistusta silmällä pitäen.

Oulussa ja Joensuussa ratkaisuja kehittämässä oli viranomaisia, yrityksiä ja palveluntuottajia. Joensuussa mukana oli ratkaisujen käyttäjäryhmään kuuluvia edustajia, ja yhteistyötä laajennettiin muun muassa oppilaitoksiin. Sitran koettiin edistäneen eri toimijoiden välisen ymmärryksen kasvattamista. Toiminnan alkuun oli varattu aikaa yhteiselle keskustelulle ja eri näkökulmien yhteen saattamiselle. Oulussa keskustelut lähtivät liikkeelle työttömyyden juurisyiden yhteisen ymmärryksen muodostamisesta ja ratkaistavan ongelman tunnistamisesta ja etenivät sitten itse ratkaisujen kehittämiseen. Tuloksena syntyi aihioita uusien palveluiden kehittämiseen ja ideoita vanhojen päivittämiseen. Joensuussa Sitra fasilitoi keskusteluja, jotka vahvistivat ymmärrystä tulevaisuudessa tarvittavista toimintatapojen muutoksista. Kokeilut henkilökohtaisen budjetin käyttöönotosta käynnistyivät. Tärkeäksi koettuna tuloksena sekä Oulussa että Joensuussa syntyi PPP-monitoimijaverkosto, jolle avattiin myös yhteinen sähköinen keskustelukanava. Kanavan kautta toimijoilla on ollut mahdollisuus yhteydenpitoon myös kehittämön jälkeen, ja kehittämötoiminta on herättänyt palveluntuottajien kiinnostuksen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen.

Vaikuttavuuskehittämö on toimintamallina vielä uusi. Oulun ja Joensuun kehittämöissä Sitra fasilitoi tapaamiset ja tarjosi yrityksille ja järjestöille tilan ideoida uudenlaisia palvelukokonaisuuksia yhdessä mahdollisen asiakkaan, muiden palveluntuottajien ja kohderyhmän kanssa. Yhteiskehittämisen toimintamallilla on tuettu vaikuttavuuden synnyttämistä ja mukana olleiden toimijoiden omaa toimintaa reaktiivisuudesta suunnitelmallisempaan toimintaan.

6.3. Sitran merkitys Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön -sisältöalueessa

Vaikuttavuustavoitteen kolmanteen sisältöalueeseen Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön, kytkeytyy välillisesti noin 15 prosenttia tarkastelun kohteena olleista teoista. Vaikuttavuustavoitteessa puhutaan erityisesti koulujärjestelmässä tapahtuvasta yksilöiden tietojen ja taitojen hyödyntämisestä esimerkiksi digitalisaation avulla.

Sisältöaluetta on arvioinnissa tarkasteltu seuraavien tekojen kautta: Resurssiviisas kansalainen – avainalue sekä Työelämän taitekohdat -avainalueen hankkeet Kasvun osaajat, jossa kasvuyritysten kasvua kiihdytettiin ja osaajat ja kasvuyritykset törmäytettiin,

ja Kovaa osaamista, joka on toiminut keskustelun ylläpitäjänä vapaaehtoistyössä kerrytetyn osaamisen tunnistamisessa, sekä Ratkaisu 100 -haastekilpailu, joka edistää sisältöaluetta erityisesti kilpailussa tuotettujen ratkaisujen sisältöjen näkökulmasta. Edellä kuvattujen tekojen lisäksi esimerkiksi Vaikuttavuuskehittämöön on sisältynyt yksilöllisten tietojen ja taitojen käyttöä edistäviä näkökulmia.

Seuraavassa tarkastellaan arvioinnin keskeisiä tapaustutkimuksia ja Sitran merkitystä niissä. Tapaustutkimuksina kuvaataan Resurssiviisas kansalainen – avainaluetta ja Kovaa osaamista –hanketta.

CASE
Resurssiviisas kansalainen – Yksilöiden huomioiminen muutoksen tekijöinä

Mistä on kyse?

Avainalueen tehtävänä on edistää muutosta kohti kestävämpää elämää. Tähän pyritään kahta tietä, innostamalla suomalaisia tekemään kestäviä valintoja arjessa ja auttamalla yrityksiä kehittämään kilpailukykyisiä kestävän arjen tuotteita ja palveluita. Arviointihetkellä avainalue on parhaillaan käynnissä.

Kansalaisten keskuudessa keskitytään innostamaan ihmisiä ruohonjuuritason muutosten tekemiseen ja kestävän arjen rakentamiseen. Avainalueella selvitetään sitä, miten suomalaiset toimivat nyt ja mikä on heidän muutosvalmiutensa. Lisäksi avainalue kokoaa tietoa arjen ympäristövaikutuksista ja kehittää innostavia tapoja tehdä kestäviä valintoja.

Avainalueella on ollut meneillään myös kokeiluja, jotka pyrkivät kehittämään yritysten ratkaisuja fiksun arjen hyödyntämiseen. Nämä kokeilut eivät ole kuuluneet arvioinnin piiriin.

Sitran rooli ja merkitys

Avainalueella Yksilölliset tiedot ja taidot käyttöön -sisältöalue näkyy siinä, miten avainalue pyrkii hyödyntämään yksilöiden, kuluttajien, motivaatiota ekologisten asioiden huomioimiseen. Toisena esimerkkinä 100 fiksua arjen tekoa on konkreettinen esimerkki toimista, joilla edistetään vastuullista kuluttamista ja tuetaan luonnon kantokykyä kunnioittavia elämäntapoja. Teot on koottu Sitran kotisivuille. Ne ovat herättäneet runsaasti kiinnostusta, ja vuodessa niitä on tarkasteltu lähes 30 000 kertaa.

Toinen avainalueen yksilöllisiä tietoja ja taitoja koskeva teko on Elämäntapatesti, jossa ihmiset voivat testata oman elämäntapansa vaikutusta ympäristöön. Testi on herättänyt paljon kiinnostusta ja keskustelua. Arviointihetkeen mennessä testin oli tehnyt lähes 300 000 käyttäjää, ja se on saavuttanut paljon huomiota sosiaalisessa mediassa. Testi ja testiä tukeva arjen fiksuja tekoja koskeva aineisto ovat haastateltavien mukaan mahdollistaneet vahvaa yksilöiden herättelyä.

Avainalue poikkeaa monesta muusta Sitran avainalueesta siinä, että siinä pyritään suoraan aktivoimaan kansalaisia oman ajattelun kehittämiseen. Testi on toiminut tässä hyvänä välineenä. Avainalueen maininneet haastateltavat kiinnittivätkin huomiota siihen, että suoraan kansalaisiin kohdistuva vaikuttaminen vaatii erilaisia viestinnän keinoja kuin mitä Sitralla on perinteisesti ollut.

CASE
Kovaa osaamista – Vapaaehtoistyön osaaminen näkyväksi

Mistä on kyse?

Työelämän taitekohdat -avainalueella uudistettiin työelämän toimintamalleja vastaamaan paremmin työn ja työmarkkinoiden muutokseen. Työn painopiste oli käytännön hankkeissa, joilla etsittiin ja testattiin uusien toimintatapojen toimivuutta työelämässä. Näissä hankkeissa yksilön voimaannuttamisen näkökulma on ollut etusijalla. Yksi esimerkki tämän tyyppisistä hankkeista oli Kovaa osaamista -hanke.

Kovaa osaamista -hanke keskittyi epävirallisen osaamisen näkyväksi tekemiseen. Suomessa vapaaehtoistyöhön ja harrastustoi-

mintaan osallistuminen on yleistä ja niiden kautta hankitusta osaamisesta on hyötyä työelämässä. Vapaaehtoistyöstä ja harrastustoiminnasta kertyvää osaamista ei kuitenkaan ole tunnistettu riittävän laajasti virallisessa koulutusjärjestelmässä. Suomen Partiolaisten kanssa toteutetussa hankkeessa luotiin kuvaus konseptista ja työkaluista, joita erityisesti järjestöt ja työnhakijat voivat hyödyntää osaamisen todentamisessa.

Hankkeessa oli mukana ammattikorkeakouluja ja vapaan sivistystyön koulutustoimijoita, Suomen Yrittäjät, opetus- ja kulttuuriministeriö ja useita kansalaisjärjestöjä.

Suomessa vapaaehtoistyöhön ja harrastustoimintaan osallistuminen on yleistä ja niiden kautta hankitusta osaamisesta on hyötyä työelämässä.

Sitran rooli ja merkitys

Kovaa osaamista –hanke ja hankkeen blogit ovat herättäneet keskustelua epävirallisen osaamisen näkyväksi tekemisestä. Arvioinnin taustakatsauksessa on havaittu, että tämän tyyppisiä kehittämistoimia Suomessa on ylipäätään ollut vähän, mutta kuten arvioinnin johtopäätöksistä todetaan, tämän tyyppiselle toiminnalle on tarvetta.

Hankkeen tuloksena ovat syntyneet opintopisteytetyt todistukset järjestökoulutuksesta, ja koulutukseen osallistuja voi saada virallisen oppilaitoksen myöntämän todistuksen. Sitra julkaisi yhdessä Suomen Partiolaisten kanssa raportin Kovaa osaamista harrastuksista ja vapaaehtoistoiminnasta! – Partion kokemuksia hyödynnettäväksi järjestöille osaamisen näkyväksi tekemiseen loppukesästä 2017. Julkaisussa kuvataan osaamisen validointimalli ja Partion kokemuksia kehittämistyöstä.[52]

Kehitetyssä osaamisen validointimallissa annetaan esimerkki järjestölähtöisen osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen, esitellään luotu esimerkkiprosessi ja kuvataan Suomen Partion kokemuksia. Keskustelu osaamisen tunnistamisesta oli eri kehittämistyön foorumeilla aktiivista hankkeen aikana, mutta sen pidempi vaikuttavuus on haastattelujen mukaan jäänyt vähäiseksi. Media-analyysissä on löydettävissä vain muutamia yksittäisiä esimerkkejä oppaan sisältöjen hyödyntämisestä, ja ne liittyvät usein yksittäisen henkilön puheenvuoroihin. Sen sijaan keskustelun ylläpitäjänä hanke on toiminut. Yhteistyössä mukana olleet haastatellut kokevat, että julkinen keskustelu aiheesta on lisääntynyt erityisesti tämän tyyppisen kehitystyön huomioimisesta osana ammatillisen koulutuksen reformia. Lisäksi hanke on osaltaan edesauttanut keskustelua oppimisen kaikkiallisuudesta – eli eri toimijoiden kyvystä hahmottaa oppimisen merkitystä eri tavoilla.

Haastateltavat arvioivat, että sama kehittämistyö olisi tapahtunut todennäköisesti muutenkin tai ainakin keskittynyt kunkin toimijan omaan toimintaan, ilman skaalautumista. Epävirallisen oppimisen kehittämistyön suppeuden vuoksi tämän tyyppiset konkreettiset avaukset on nähty tärkeiksi epävirallisen oppimisen kehittämisessä.

6.4. Sitran merkitys Uudelleenkoulutuksesta elinikäiseen oppimiseen -sisältöalueessa

Vaikuttavuustavoitteen neljänteen sisältöalueeseen Uudelleenkoulutuksesta elinikäiseen oppimiseen, on liittynyt suoranaisesti noin 10 prosenttia arvioinnin kohteena olleista teoista. Sitran tekojen tarkastelu

[52] Luomala, J. (2017).

osoittaa, että osaamisen kehittäminen kytkeytyy läpileikkaavasti lähes kaikkeen Sitran tekemiseen. Sitran yhteiskunnallinen koulutus on elinikäistä oppimista edistävää. Lisäksi Sitran ennakointitoiminnassa elinikäistä oppimista on pidetty jatkuvasti esillä.

Tulevaisuuden työpaikka -projektissa onnistuttiin kokoomaan työpaikkoja yhteen kehittämään työkaluja uudistamiseksi ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja ajan tasalla pitämiseksi. Uudet työelämän valmiudet -projektissa puolestaan luotiin osaamisen ja työnhaun taitoja kehittäviä menetelmiä ja malleja.

Sitran toteuttamia koulutuksia on sivuttu useissa arvioinnin haastatteluissa, vaikka kyseiset koulutukset eivät olleet suoranaisesti haastattelujen kohteena. Koulutuksille on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit, joita seurataan säännöllisesti muun muassa keräämällä palautetta osallistujilta.

Ratkaisu 100 -haastekilpailun eräät ratkaisut[53] ja Elinvoima-foorumeista erityisesti Uusi koulutus -foorumi kytkeytyvät sisällöltään elinikäisen oppimisen teemoihin. Lisäksi koulutuksia järjestetään Sitran eri teema-alueiden projekteissa. Esimerkkeinä voidaan mainita vaikuttavuusvalmentamot järjestöille ja osaksi korkeakoulujen tarjontaa, kiertotalouden lisääminen eri koulutusasteille, esimerkiksi Helsingin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan big data & genomit -koulutus ja Jyväskylän yliopiston Watson-tekoälyosaajien koulutus.

Aiemmissa arvioinneissa kestävän talouspolitiikan johtamiskurssi oli tärkeä kokemus niin osallistujien kuin heiden taustaorganisaatioidensa kannalta. Aiempien arviointien[54] sekä tämän arvioinnin haastattelut kertovat kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen henkilökohtaisesta merkityksestä osallistujien suhtautumistapaan kestävyyshaasteisiin ja ylipäätään talouspolitiikan merkitykseen. Useat koulutuksessa työstetyt omat oppimisprojektit tai tavoitteet jalkautuvat myöhemmin osallistujien omaan työhön ja toimintaan. Niitä on voitu hyödyntää omassa työssä. Osallistujien tyytyväisyys koulutuksiin heijastuu uusimmissa koulutuksissa, joista esimerkkinä ovat Julkisen sektorin johtamisen #Uudistuja 1–3 -kurssit. Niiden kohderyhmiä ovat ministeriöiden johtoryhmät ja tiettyjen virastojen johto. Julkisen sektorin johtamiskoulutuksen kurssipalautteet ovat asteikolla 1–5 kaikki yli 4:n, ja kerätyt loppupalautteet kertovat työn hyödyntämisestä. Haastateltujen mielestä yksi keskeinen merkitys koulutuksilla liittyy niiden tuomiin henkilökohtaisiin verkostoihin, joita osallistujat ovat voineet hyödyntää merkittävästi omassa työssään.

Seuraavassa tarkastellaan arvioinnin keskeisiä tapaustutkimuksia ja Sitran merkitystä niissä. Tapaustutkimus kuvaa Education for Changing World –tutkimusprojektia.

CASE

Education for Changing World – Kestävyyden näkökulmaa koulutukseen useiden eri keinojen avulla

Mistä on kyse?

Sitra aloitti kesällä 2015 tutkimusprojektin, jossa analysoidaan kestävän hyvinvoinnin ja koulutuksen suhdetta. Education for a Changing World -tutkimusprojekti pyrkii selvittämään, miten oppilaat, koulut ja yhteisöt voivat rakentaa huomisen kestävän hyvinvoinnin yhteiskuntaa. Tutkimusprojektin lopputuotteena julkaistaan Sustainability, Human Well-being and The Future of Education -kirja (Palgrave). Suomenkielinen tiivistelmä kirjasta Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja julkaistiin Suomi Areenassa

[53]Sitra (2017): Ratkaisu 100 -kilpailijatiimit on valittu! Tässä he ovat. Uutiset, Sitra. Esimerkiksi LifeLearn (GoDo): "Tiimi ratkaisee ongelmaa, jossa ihmiset liikkuvat ympäri maailmaa, mutta oppiminen on jäänyt paikalliseksi ja organisaatioiden sisälle. Tiimin ratkaisu tarjoaa kaikille oppijoille taitopolkuja globaaliin ja liikkuvaan maailmaan, jossa asiantuntijat, mentorit ja vertaiset auttavat taitojen haltuunotossa." Mentoristit (Joukkoistettu vertaismentori): "Tiimi tarttuu kohtaannon ja nopeasti muuttuvan työelämän luomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tiimin ratkaisussa tuetaan elinikäistä oppimista vertaismentoroinnin avulla."
[54]Oosi, O. et al. (2017); Halme, K. et al. (2017).

2017, ja haastattelujen mukaan tiivistelmää on hyödynnetty runsaasti.

Osana tutkimusprojektia järjestettiin Kestävän koulutuksen kehittäjät -ohjelma. Koulutusohjelmassa yhdistyvät erilaiset kestävän hyvinvoinnin sisällöt ja käytännön kokeilut. Osallistujiksi valittiin avoimella haulla 29 hengen joukko eteenpäin katsovia henkilöitä, joilla on rohkeutta ja asiantuntemusta katsoa kestävää hyvinvointia uusista näkökulmista, innostusta kokeilutoimintaan ja halua työskennellä osana verkostoa.

Arvioinnissa haastateltiin otos kestävän koulutuksen kehittäjäverkoston edustajia ja seurattiin verkoston Facebook-ryhmää. Hypoteesi siitä, että tämän tyyppinen kokeileva kehittämisverkosto toimii elinikäisen oppimisen foorumina, toteutui. Useat haastateltavat totesivat, että vastaavan tyyppisiä ruohonjuuritason kehittämisfoorumeita tarvittaisiin lisää.

Kokeilukulttuuri on vahvistunut Kestävän koulutuksen kehittäjät -koulutusohjelman osallistujien organisaatioissa.

Kehittäjäverkoston sekä verkostoon kuuluvien omien kehittämisprojektien myötä monet osallistujat korostavat, että muutosta omissa ja lähityöyhteisöjen asenteissa on tapahtunut. Muutokset ovat liittyneet esimerkiksi koulutuksen sisältöjen miettimiseen uudelleen, muutoksiin opetusjärjestelyissä tai oppimisympäristöissä tai esimerkiksi dialogimenetelmien hyödyntämiseen.

Lisäksi haastattelut kuvastavat sitä, että osallistuneiden taustakouluissa on kasvanut valmius kokeilukulttuurin muutokseen. Ohjelman puitteissa kehitetyt asiat ovat levinneet vähintään osallistujien lähityöyhteisön tasolle ja muutamissa tapauksissa kyseisten koulutusorganisaatioiden johtamisjärjestelmiin. Kehittämisohjelmassa toteutettu hakumenettely heijastuu haastattelujen mukaan siihen, että kehittämistyöllä ei välttämättä löydetä koulutusjärjestelmän pullonkauloja tai kehittämistyön ”vastustajia”.

Kestävän koulutuksen kehittäjät -verkoston ja siinä toteutettujen kokeilujen vaikuttavuutta haastavana tekijänä on ollut se, että tekemisen sisältöjä on ollut ajoittain vaikea viestiä ydinryhmien ulkopuolelle. Haastatteluissa koettiin, että hankkeen kontekstissa tavoitetaan usein vain aktiiviset ryhmät kouluista tai koulujen henkilökunnista. Haastatteluissa korostettiin, että on hyvä, ettei Sitralla ole ollut sisällöllistä vahvaa omistajuutta kestävän koulutuksen teemassa vaan että kehittäminen on lähtenyt ulkoa (tutkimuksesta) ja opettajista. Sitran neutraali fasilitointi on edistänyt osallistujien itsensä toteuttamaa kehittämistyötä.

Arviointihetkellä projekti oli vielä kesken, eikä arvioinnissa kuulluille sidosryhmille näkynyt se, miten työtä on tarkoitus jatkaa. Tutkimusjulkaisu ja sen levittäminen on keskeinen osa projektin vaikuttavuuden varmistamista, mutta myös muutamat osallistuneista kunnista ovat kiinnostuneet toistamaan vastaavan tyyppistä ohjelmaa itse.

6.5. Vaikuttavuustavoitteen alueella tapahtunut kehitys

Tämä luku on tiivistelmä arvioinnissa tehdystä laajemmasta tausta-artikkelista 2010-luvun muutoksista Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen alueella.

Kansainväliset yhteisöt ovat 2010-luvulla pyrkineet nostamaan esiin osaamistarpeiden uudistamista. Keskustelu kiteytyy pitkälti tulevaisuudessa tarvittaviin taitoihin (esim. ”21st century skills” tai ”Skills for Future” -tyyppinen keskustelu). Diskurssia taidoista ja kyvyistä leimaa hyvin pitkälti kansainvälisesti sitä, millaista keskustelua osaamisen kehittymisestä ja kehittämisestä käydään.

Vaikka kyseinen trendi on jatkunut 2000-luvun alusta, näkevät asiantuntijahaastateltavat sen vahvistuneen vielä 2010-luvulla. Kansainväliset yhteisöt, tutkimuslaitokset ja ajatushautomot ovat julkaisseet erilaisia jäsennyksiä ja luokitteluja siitä, miten tulevaisuudessa muuttuva maailma (erityisesti digitalisaatio, automaatio, robotiikka) vaikut-

taa osaamiseen. Esimerkkinä tästä toimii Maailman talousfoorumin julkaisu vuodelta 2015 New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology (WEF 2015). Vastaavanlainen ajattelu näkyy Sitran Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen sisällöissä.

Keskustelua elinikäisestä oppimisesta on esiintynyt maailmalla haastattelujen mukaan jo 1980-luvulta lähtien. Euroopassa tämä näkyy esimerkiksi komission elinikäisen oppimisen avainkompetenssien määrittelytyössä (Key Competencies for Lifelong Learning, 2006), joka arvioitiin taannoin ja johti uuteen suositukseen.[54] OECD:ssä on 2010-luvulla ollut nuorten oppimiseen liittyvää laaja-alaista kehittämistyötä[55] ja esimerkiksi aikuisten oppimistaitoihin liittyvää mittaamiskehitystä, joka heijastuu erityisesti OECD:n aikuisten oppimistuloksia kuvaavassa PIAAC-aineistoissa.[56]

Edellä kuvattuihin niin kutsuttuihin 21. vuosisadan kompetensseihin tai taitoihin perustuva näkökulma on tullut suomalaiseen koulutuspolitiikkaan peruskoulun uuden opetussuunnitelman (2014) myötä nimikkeellä ”laajat oppimiskokonaisuudet”. Tulevaisuuden taitojen tai kompetenssien kehittämiseen liittyy erilaisten tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien (digitalisaatio ja teknologiat) hyödyntäminen koulutuksessa ja opetuksessa. Tältä osin suomalainen diskurssi on haastattelujen mukaan jakautunut siinä, onko haaste suomalaisen peruskoulun uudistumiskyvyssä vai peruskoulun muissa perinteisissä ongelmissa. Suomalaista keskustelua leimaa vahva näkemys peruskoulun keskeisestä tehtävästä tukea tasa-arvoisuutta. Suurin osa tästä keskustelusta kytkeytyy resursseihin ja niiden tehokkaaseen käyttöön.

Koulutusjärjestelmän ulkopuolella tapahtuva epäformaali oppiminen, jonka vertaisoppiminen ja digitaaliset alustat mahdollistavat, nousee yhtenä teemana esiin yhteiskunnassa tapahtuneessa kehityksessä.[57] Vaikka Suomi onkin OECD-maiden kärjessä organisaatioiden sisäiseen koulutukseen osallistuvien työntekijöiden määrällä mitattuna (76,4 prosenttia, OECD 2017), on moni haastateltu huolestunut organisaatioiden puuttuvista investoinneista työntekijöiden osaamiseen ja oppimiseen.

Suomalaisessa yhteiskunnassa yliopistoihin ja tieteeseen kohdistetut rahoitusleikkaukset ja keskitetyn poliittisen ohjauksen voimistuminen kärjistävät vastakkainasettelua uusliberaalin politiikan ja sivistys yliopistoajattelun välillä. Korkeakoulujen reformikeskustelu on leimannut 2010-lukua. Viimeaikaiset yhteiskuntapoliittiseen keskusteluun osallistuneet haastattelututkimukset nostavat esiin samanlaisia johtopäätöksiä kuin opetus- ja kulttuuriministeriön omat mietinnöt (2018), joissa todetaan, että nykyinen koulutusjärjestelmä ei tue riittävästi elinikäistä oppimista. Niissä pidetään tärkeänä, että koulutuksen painopistettä suunnataan nykyistä enemmän ja systemaattisemmin työikäisiin, ja yritykset on saatava tekemään investointeja työntekijöidensä koulutukseen.

Tutkimuskentän kehitystä 2010-luvulla voidaan kuvata useista eri näkökulmista. Osaamiseen liittyy ainakin kolmenlaista tutkimusperinnettä, ja nämä kaikki perinteet ovat olleet hyvin aktiivisia 2010-luvulla. Tutkimuskentän muutosta kuvataan taustapaperissa kolmen eri perinteen piirissä:

3. Koulutusta, koulutuspolitiikkaa ja oppimista käsittelevä kasvatus- ja yhteiskuntatieteellinen tutkimusperinne
4. Osaamisen kehittämistä ja uusintamista tukeva kansan- ja liiketaloustieteellinen ja hallintotieteellinen tutkimusperinne
5. Läpileikkaavat tutkimusperinteet, jotka kytkeytyvät osaamisen kehittämiseen (usein monialaisia).

---

[54] European Commission (2018).
[55] OECD (2017).
[56] OECD (2013).
[57] Katso esim. VNK (2018).

Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteeseen liittyvä yhteiskunnan palvelujärjestelmän kehitys jaetaan tässä institutionaalisiin (tai formaaleihin) ja ei-institutionaalisiin kehityskulkuihin. 2010-luvulla elinikäisen oppimisen tietyt perusteemat ovat jo korostuneet koulutusjärjestelmän keskeisissä kehittämishankkeissa, joita edellä on tunnistettu. Nämä liittyvät erityisesti perusasteen koulutusjärjestelmän perustaitojen varmistamiseen, toisen asteen tutkinnon saavuttamiseen ja kouluviihtyvyyden, osallisuuden ja opiskelumotivaation kehittämiseen.

Koulutuksen ennakointia on pyritty 2010-luvulla kehittämään koordinoidulla yhteistyömallilla eri toimijoiden kanssa (vrt. OKM 2018a, b). Tätä on osittain pyritty kiistämään, ja on ehdotettu koko ennakoinnista luopumista tai sen korvaamista keinoälyllä (vrt. VNK 2018). Koulutusjärjestelmän uudistuksilla kuten 2000-luvun opetussuunnitelmalla, Uusi peruskoulu -ohjelmalla ja opettajankoulutuksen kehittämisohjelmalla pyritään pitämään yllä koulutusjärjestelmän laatua ja samalla ottamaan huomioon kasvava tarve poistaa eriarvoisuutta.

Peruskoulun kehittämiseen liittyvät muutokset kytkeytyvät tarkastelujaksolla erityisesti uuteen opetussuunnitelmaan (2014) ja siihen liittyviin ilmiöihin (laaja-alaisiin kokonaisuuksiin, ilmiöoppimiseen, kokonaisvaltaiseen osaamiseen), erilaisten oppimisen tukeen liittyvien rakenteiden kehittämiseen (kuten oppilashuollon kehittämiseen) ja kouluverkkojen kehittämiseen (usein paikallisista lähtökohdista). Lukiouudistuksessa keskustelu on koskenut erityisesti tuntijakoja ja oppiainerajat ylittäviä opintokokonaisuuksia. Ammatillisen koulutuksen reformissa Sitran vaikuttavuustavoitteen kannalta keskeisiä elementtejä ovat vahva osaamisperusteisuus, opintopolkujen yksilöllisyys, työssä tapahtuvan oppimisen lisääntyminen, erilaisten siirtymävaiheiden sujuvoittaminen ja elinikäinen oppiminen. Osaamisperusteisuus tukee yksilöllisten tietojen ja taitojen käyttöä.[58]

Osaamisperusteisuus on kehittynyt erityisesti ammatillisessa peruskoulutuksessa jo tarkastelujaksolla. Uudistus tuo ammatillista koulutusta lähemmäs työelämää, tiivistää työelämän ja koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä ja lisää opiskelijoiden mahdollisuuksia aiempaa yksilöllisempiin opintoihin. Samalla se luo työelämälle ja koulutuksen järjestäjille paineita tarjota aiempaa enemmän työssäoppimispaikkoja, joustavoittaa toimintaa sekä uudistaa ja kehittää opetushenkilöstön työtä ja osaamista.[59]

Osaamisen todentamiseksi ja tunnustamiseksi on tehty merkittävästi töitä 2010-luvulla. Alun perin suoritusrekisterinä SADe-ohjelman puitteissa alkanut työ on luonut Opintopolku.fi-palvelukokonaisuuden, jossa tehty pohjatyö luo mahdollisuuden ”osaamisen omakantaan” ja luo tälle merkittäviä toimintaedellytyksiä. Keskustelu suoritus-/osaamisrekisteristä ja palvelukokonaisuuden jatkokehittäminen ovat tärkeä osa oppimisen sähköistä infrastruktuuria.[60]

Henkilökohtaistaminen ja opintojen yksilöllistäminen ovat edenneet tarkastelujaksolla merkittävästi. Mahdollisuudet henkilökohtaistamiseen ovat olleet sisäänrakennettuina suomalaiseen koulutusjärjestelmään jo pidempään. 2010-luvulla uusista oppimisympäristöistä on tullut arkipäivää. Näissä ympäristöissä yhdistyvät digitalisaation, erilaisten oppimisteorioiden ja erilaisten yhteistyömallien kokeilut.

Elinikäisen oppimisen näkökulmasta yritysten panostus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ainakin formaalin koulutuksen keinoin on ollut 2010-luvulla sekä haastattelujen että tilastojen valossa vaatimatonta, vaikka kehitystä 2000-luvulta onkin tapahtunut. Vapaata sivistystyötä on kehitetty 2010-luvulla

---

[58] Katso OKM (2018a, s. 30).
[59] Korpi & Al. (2018).
[60] OKM (2018a, s. 27); VM (2015).

erityisesti vastaamaan maahanmuuton haasteisiin.[61] Vaikka vapaa sivistystyö on osallistujamääriltään säilynyt suunnilleen samana, ovat sen haasteita osaamisen heikko hyväksilukeminen[62] ja ylipäätään sen paikka ja rooli elinikäisen oppimisen uudistajana.[63]

6.6. Millaisia edellytyksiä tai toimintaa tarvitaan jatkossa vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa?

Osaamishaasteiden ratkaisemiseksi haastatteluissa ja arvioinnin taustakatsauksessa korostuvat useat hyvin erilaiset ja toisinaan ristiriitaisetkin asiat.

Kiertotalouden, hiilineutraaliuden ja maapallon kantokyvyn kehittämisen osalta nousi esiin erityisesti kansainvälisen kehityksen ja kansallisen kehittämisen välisenä siltana toimiminen. Tämä nähtiin erityisesti Sitran mahdolliseksi rooliksi. Kyse on kansainvälisten kokemusten ja näkökulmien tuomisesta esiin ja vertaissiltojen rakentamisesta osaamisen näkökulmasta. Haastateltavien esiin nostamia kehitystarpeita:

- Tarve benchmarking-toiminnan ja vertaisoppimisen lisäämiselle eritasoisten toimijoiden välillä oman osaamisen vahvistamiseksi – vaikka tällaisia verkostoja onkin olemassa
- Kehittämis- tai levittämishankkeiden avulla tutkitun tiedon käytäntöön vieminen, joka on osa osaamisen kehittämistä. Tämä kattaa useita erilaisia osa-alueita, esimerkiksi yhteiskehittämisen ja yhteiskehittelyn menetelmät, kestävän kehityksen soveltaminen kouluissa ja esimerkiksi biopankkeihin kertyvään tietoon pohjautuvan tutkimuksen viestiminen yhteiskunnan käyttöön.

Ylipäätään korostettiin oppimisen ja elinikäisen oppimisen kehittämisessä poikkitieteellistä ja yllättävääkin yhteistyötä eri sektoreiden ja tahojen kanssa. Yhteistyötä ja törmäyttämistä tulisi tapahtua koulujärjestelmän, koulujen, työpaikkojen ja yritysten sekä järjes-

Taulukko 8. Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteen alueen keskeiset muutokset 2010-luvulla

Kansainväliset trendit	Heijastuma kotimaiseen keskusteluun
• 21st Century Skills ja resilienssi • Elinikäinen oppiminen • Oppimisen puutteellinen mittaaminen • Oppimisen ja koulutuksen kriisi • Onnistumiset: Työkalut non-formaalin oppimisen hyödyntämiseen • Kokeilut kansainvälisenä ilmiönä	• 21. vuosisadan kompetenssit, peruskoulun uusi opetussuunnitelma (2014) • Peruskoulu on hidas tai kriisissä -debatti • Epäformaalin oppimisen merkitys pisteittäinen • Työnantajien puutteellinen kiinnostus • Korkeakoulujen reformidiskurssit • Elinikäinen oppiminen ei toteudu, vaikka olemme aikuiskoulutuksen kärkimaa
Kansainväliset trendit	**Heijastuma kotimaiseen keskusteluun**
• Koulutusta, koulutuspolitiikkaa ja oppimista käsittelevä kasvatus- ja yhteiskuntatieteellinen tutkimusperinne: • Lisääntynyt mittaamiskeskustelu ja vaihtoehtoiset opetusmenetelmät • Koulutuksen ja osaamisen kehittäminen vahvistunut • Osaamisen kehittämistä ja uusintamista tukeva kansan- ja liiketaloustieteellinen ja hallintotieteellinen tutkimusperinne: lisääntynyt käyttäytymistieteellisen tutkimuksen hyödyntäminen sekä kokeilutoiminta ja avoin innovaatiotoiminta	• Koulujärjestelmäreformit • Osaamisen ja koulutustarpeiden ennakointi on lisääntynyt ja vahvistunut • Uusi OPS, AMKE-reformin osaamisperusteisuus • Osaamisen todentamisen ja tunnustamisen perusinfraa on luotu • Henkilökohtaistaminen ja opintojen yksilöllistäminen edennyt • Digitaalisista oppimisympäristöistä ja toisenlaisista opetusmenetelmistä tullut arkipäivää • Kehityksessä ei näy: yritysten rooli, vapaa sivistystyö, työkalut epäformaalin oppimisen tunnistamiseen

[61] OKM (2017).
[62] Saloheimo (2016).
[63] Katso esim. Miettinen (2017).

töjen kanssa. Elinikäisen oppimisen osalta tarvitaan sekä yhteiskunnallisen tason keskusteluja että edelleen ruohonjuuritason kokeilutoimintaa, vaikka moni tunnistaa Sitran sitä koulutuksen sektorilla jo tehneenkin.

Tärkeimmät esiin nostetut kehittämistarpeet liittyivät koko koulutuksen ja oppimisen laaja-alaiseen ja hallituskaudet ylittävään kehittämiseen. Nähtiin, että Sitralla voisi olla aktiivisempi rooli koulutuksen ja elinikäisen oppimisen tulevaisuuskuvan ravistelemisessa, koska se on puolueeton taho. Samalla se edellyttäisi poikkitieteellistä lähestymistapaa ja tutkimustiedon hyödyntämistä tässä muutoksessa. Keskeisin asia on pirstaleisen oppimista ja kouluttautumista koskevan kehittämistoiminnan kokoaminen.

Lisäksi kysyntää on erityisesti aikuisten osaamisen kohtaamisen ongelman ja työelämän muutostrendien aiheuttamien paineiden luomien osaamisvaatimusten tunnistamiselle ja konkreettisten ratkaisujen kehittämiselle. Moni haastateltava nosti esiin osaamisen kehittämisen ja elinikäisen oppimisen täysin uusien ratkaisujen testaamisen tärkeyden. Näitä voisivat olla esimerkiksi Singaporen koulutusinvestointiseteli, osaamisvakuutuspankki tai vastaavan tyyppiset ratkaisut. Nyt keskustelua on käyty liiaksi olemassa olevan järjestelmän sisällä. Samalla tiedostetaan, että tämä asia on sisällöllisesti hyvin vaikea.

Osaamishaasteiden ratkaisemiseksi nostettiin esiin useiden eri teemojen osalta, että eri toimijoiden käytännön vertaisoppimisen verkostoja ja interventioita tarvitaan edelleen. Virallisen koulutusjärjestelmän kehittämisverkostot ovat liian rakenteellisia ja edustuksellisia, ja erilaisten välittäjäorganisaatioiden ja aktiivisten yksilöiden kautta muodostuvat verkostot voisivat olla toimivampia. Näitä koettiin olevan vielä vähän.

Aiheen osalta nostettiin esiin kolme näkökulmaa. Ensiksi painotettiin aktiivista yhteistyötä erityisesti koulujen kanssa, mikä mahdollistaisi asioiden tuomisen käytäntöön uudella tavalla (esim. tulevaisuuteen liittyvät taidot, kestävä kehitys). Toiseksi nähtiin, että moniammatillinen yhteiskehittäminen ja yhteiskehittely ovat asioita, joissa Suomi on edellä, mutta samanaikaisesti niitä tarvitaan edelleen. Tämä on tärkeää erityisesti silloin kun puhutaan ilmiöistä, jotka koskevat julkista palvelujärjestelmää ja eri ammattialojen yhteistyötä julkisessa palvelujärjestelmässä. Kolmanneksi korostettiin vahvasti asiakasrajapinnassa ja ruohonjuuritasolla tapahtuvaa kehittämistoimintaa sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille.

Osaamisen kehittämisen edistämiseksi Ratkaisu 100 -kilpailussa esiin nostetut sisällölliset teemat nähtiin jatkossakin tärkeinä. Nyt ratkaisuja on nostettu esiin yksittäin, mutta ne pitäisi viedä osaksi koulutusjärjestelmää ja sen rakenteita.

Kokeilukulttuuriin liittyen moni esitti, että päästäisiin eroon erityisesti hierarkkisuudesta ja vain jonkin tietyn instanssin asemasta toimia kokeilujen virallisena edistäjänä tai kokeilun käsitteen edistäjänä. Sosiaali- ja terveyssektorin osalta nostettiin esiin, että erityisesti paikallishallinnon ja paikallisen osaamisen kehittäminen ja paikallishallinnon systeeminen muutos ovat tulevaisuudessa keskeisiä. Näitä on tietyissä teemoissa Sitran puitteissa tunnistettavasti tehtykin, mutta nähdään, että ne vaatisivat edelleen toimenpiteitä.

Digitalisaatiota käsiteltiin monissa haastatteluissa. Vaikka siitä puhutaan paljon ja siihen liittyviä erilaisia kehittämishankkeita on ollut paljon, todetaan silti, että systeemisen muutoksen tukeminen monilla toimialoilla puuttuu. On paljon puhetta mutta vähän tukea digitalisaatioon sopeutumiseen. Jotkin toimenpiteet, jotka sidosryhmät tunnistavat Sitran tekemiksi, ovat olleet vielä liikaa aikaansa edellä. Tämä koskee erityisesti sellaisia palveluita, jotka liittyvät yksilöllisten tietojen ja taitojen käyttöön.

Monet haastateltavista nostivat esiin kysymyksen, onko passiivisemman kansanosan mukana pysymistä kokeiltu ratkaista vahvemmin uusilla keinoilla nimenomaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kehittäminen keskittyy palvelujärjestelmään, varhaiseen puuttumiseen ja sosiaalipalveluihin, mutta osaamisen kehittämisen näkökulma on ollut vähäinen.

Made in West Germany

7. Havaintoja vaikutuksia edistäneistä ja estäneistä tekijöistä

Tämä luku tiivistää arvioinnin havainnot vaikutusten syntymistä edistäneistä ja estäneistä tekijöistä molempiin vaikuttavuustavoitteisiin liittyen. Luvussa ei esitetä arvioitsijan johtopäätöksiä, vaan se on synteesi arvioinnissa esitetyistä havainnoista. Havaintoja on peilattu systeemiseen mallinnokseen Sitran vaikuttavuuden keinoista.[63]

7.1. Vaikutusten syntymistä edistäneitä tekijöitä

1. Riippumattomuuden ja pitkäjänteisyyden tuoma luottamus yhteistyöhön

Sitran riippumattomuus ja/tai neutraalius nousee yhdeksi Sitran keskeisistä vahvuuksista yhteisen kehittämistyön taustalla lähes kaikissa arvioinnin kohteena olevissa teoissa. Tämä on luonnollista, koska Sitran toimintatapana on useissa arvioinnin kohteena olleissa teoissa vision luomisen alustan tai tilan mahdollistaminen muille toimijoille. Sitra harkitsee systemaattisesti sitä, mihin asioihin se lähtee enemmän omalla agendalla ja mihin puolestaan se ei lähde.

Sitra on muodostunut pidempiaikaiseksi yhteistyökumppaniksi tietyille ministeriöille sekä osalle kaupungeista. Tällöin kehittämistyössä ei synny painetta exit-kumppanin löytämiseen, vaan yhteistyöstä muodostuu pitkäjänteisempi yhteinen kumppanuus. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon uusien toimintamallien, sosiaali- ja terveydenhuollon tietopohjan tai ajankohtaisten ilmiöiden tuominen suomalaisen kehittämisen agendalle.

Sitran projektitoimintaan kuuluu, että exit-vaiheessa yhteistyökumppanin resurssit ja vallalla olevat poliittiset suhdanteet korostuvat kehitettyjen ajatusten eteenpäin viemisessä projektin päättyessä. Tällöin kaikki alkuperäisesti tavoitellut asiat eivät välttämättä toteudu Sitran alkuperäisten tavoitteiden tai kumppanien odotusten mukaisesti (esimerkkeinä Palvelutori-ajatuksen laajeneminen tai valinnanvapauden toteuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa). Näiltä epäjatkuvuustilanteilta ei kuitenkaan voida välttyä koska Sitra toimii monimutkaisten asioiden kanssa, joissa etukäteen voidaan harvoin tarkoin määrittää lopputulosta, tai varautua toimintaympäristön muutoksiin. Yhteistyön toteuttaminen samojen kumppaneiden kanssa monissa eri asioissa luo kuitenkin kokemuksen pidemmästä kumppanuudesta, vaikka kaikki yksittäisiin kehit-

[63] Halme, K. et al. (2017).

tämishankkeisiin liittyvät eri tavoitteet eivät toteutuisikaan. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan mainita, että yksilöllisen terveydenhuollon edistämisen toimenpiteet ovat jatkuneet uusilla avainalueilla, mikä on edistänyt pysyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä.

2. Fasilitoinnin yhdistäminen omaan ja ulkopuoliseen näkemykseen ja riittävän tavoitteelliseen työskentelyyn

Kaikista tarkastelluista teoista Sitran yhtenä toimintamuotona on eri toimijoiden yhteen kokoaminen ja/tai näiden yhteistyön fasilitointi. Fasilitoinnin osalta projekteissa on sekä ”puhdasta fasilitointia” että sisällöllistä fasilitointia, johon yhdistyvät omat sisällölliset näkökulmat ja ulkopuolisen asiantuntijuuden käyttö.

Parhaimmillaan haastateltavien mielestä vaikuttavuus on silloin, kun fasilitoidut (kehittämis)ponnistelut ovat olleet riittävän systemaattisesti ja tavoitteellisesti johdettuja ja niissä on varmistuttu riittävästi sisällöllisestäkin asiantuntemuksesta esimerkiksi ulkopuolista asiantuntijuutta hyödyntäen (esim. Kestävän koulutuksen kehittäjät, Elinvoima-foorumit, Yhteiskunnallisten koulutusten palautteet).

Vaikuttavuus puolestaan heikentyy, jos fasilitoinnin fokus karkaa eikä toteutettavan esimerkiksi työstettävän asian välitön hyödyntäminen ole kehittämistyöhön osallistuville selvää – ainakaan osallistujien kokemana (osa edellä kuvatuista esimerkeistä, Soteuttamo, Erätauko, osa Seuraavan erän tilaisuuksista).

3. Eri toimijatasojen systemaattinen kuuleminen henkilökohtaisesti ja yhteistyö organisaatioiden eri tasoilla ovat edistäneet yhteistyötä

Sitran koetaan pääsääntöisesti kuulevan yhteistyökumppaneitaan usein ja eri tavoilla, usein henkilökohtaisesti. Osa haastateltavista peilaa Sitran kanssa tehtävää yhteistyötä pidemmältä aikajänteeltä. Sitran uusi (fasilitoivampi/osallistavampi/kentälle jalkautuva) rooli on koettu hyväksi yhteistyön kannalta. Samanaikaisesti vanha rooli tuntuu vielä näkyvän Sitran toiminnassa muodollisuutena. Osa haastateltavista korostaakin, että henkilöstön roolit vaihtelevat yhteistyökumppanin mukaan ja kehittämistyön orientaation yhdenmukaisuutta toivotaan lisää.

Parhaimmillaan yhteistyön henki toteutuu silloin, kun yhteistyö keskeisten kehittämiskumppaneiden kanssa on systemaattista ja säännöllistä ja toteutuu yhteistyöorganisaation eri tasoilla. Tämän tyyppinen palaute näkyy esimerkiksi koulutussektorin ja sosiaali- ja terveydenhuollon sektorin edustajien kommenteissa sekä tässä ja edellisissä arvioinneissa[63] kuultujen kaupunkien edustajien kommenteissa. Osa haastatteluissa esiintyvistä havainnoista voi toki viitata Sitran projektien valmisteluprosessissa tekemään yhteistyöhön ja keskusteluihin eikä välttämättä projektin toteutusvaiheeseen.

[63] Oosi, O. et al. (2017); Halme, K. et al. (2017).

4. Kyky vaikuttaa lainsäädännön valmisteluun tai vaikuttavuustavoitteiden sisältöjen kannalta keskeisten taustajärjestelmien työhön on tärkeää

Projekteissa tavoiteltuja muutoksia edistää työskentely joko lainsäätäjien (poliitikkojen) tai lainvalmistelijoiden (ministeriöiden) kanssa. Parhaimmillaan yhteistyö on näkynyt kumppanuudessa sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tai ympäristöministeriön kanssa, jossa tehdyt toimenpiteet ovat suoraan näkyneet erilaisina ideoina lainsäädännön kehittämiseen.

Lainsäädännön lisäksi toinen tapa vaikuttaa on yhteistyö keskeisten päättäjien kanssa. Tämä näkyy esimerkiksi yhteistyön vaikutuksina poliitikkojen tavassa keskustella yhteiskunnallisten visioiden tärkeydestä (Seuraava erä).

Sitran strategiat lainsäädännön sisältöihin vaikuttamiseen vaihtelevat eri sisältöalueissa. Joissakin yhteistyötä tehdään ensi sijassa poliittisen rajapinnan kautta ja vasta tämän jälkeen viranomaisten kanssa (esim. Kiertotalous). Toisissa pidetään yhtäaikaisesti molempia tasoja yhteistyössä mukana. Molemmat tavat näyttävät kuitenkin tuottavan toivottua vaikuttavuutta.

5. Kehitettävien asioiden ajankohtaisuus ja oikea ajoitus ovat edistäneet vaikutusten syntymistä

Parhaimmillaan systeeminen muutos syntyy silloin, kun Sitran kehittämisen kohteena olevassa asiassa on jo jonkin verran toimintaa Suomessa ja kehitystoiminta ajoittuu ajallisesti seuraavien agendojen (esimerkiksi hallitusohjelman) valmisteluun. Liian uuden asian tai liian suuren muutoksen tavoittelu ei ole useinkaan mahdollista avainalueen muodostamassa aikaikkunassa (noin kaksi vuotta), jos muutokselle ei ole jo olemassa otollista maaperää. Yksi esimerkki tästä lienee Vaikuttavuusinvestoiminen-avainalue, jossa tavoitteiden haastavuuden takia Sitran täytyi jatkaa vaikuttavuuden varmistamista.

6. Osaamisen kehittämisen integrointi kaikkeen tekemiseen on hyödyllistä

Aiemmissa arvioinneissa on kiinnitetty huomiota siihen, että Sitran vaikuttavuuden luomisen keinoissa osaamisen kehittäminen on keskeisessä asemassa.[64] Useat haastateltavista nostivatkin esiin eri projektien aikaansaamana keskeisenä muutoksena joko oman henkilökohtaisen osaamisensa tai oman organisaationsa kokonaisosaamisen kehittämisen. Tämä koski lähes kaikkia arvioinnin kohteena olevia tekoja.

7. Sitralla on puhutteleva ja tehokas viestintä

Sidosryhmät näkevät Sitran viestinnän tärkeäksi ja keskeiseksi toiminnoksi sekä koko Sitran että avainalueiden tasolla. Viestinnän vahvuuksina nähdään helppolukuisuus ja puhuttelevuus, mutta muutamissa hankkeissa monikanavaisuus. Kaikki tarkastelun kohteena olleet teot ovat laajentaneet osallistujajoukkoa sosiaalisen median erilaisia kanavia hyödyntäen (esimerkkeinä mainittakoon Kestävän koulutuksen kehittäjien Facebook-verkosto ja erilaiset blogitekstit). Nämä nähdään muutoksen luomisen kannalta vahvuuksina, joista tulisi jatkossakin pitää kiinni.

---

[64] Halme, K. et al. (2017).

7.2. Vaikutusten syntymistä haastaneita tekijöitä

Haastaneet tekijät ovat usein onnistumisten kääntöpuolia. Kokonaisuudessaan esitetyt asiat ovat ajoittain keskenään ristiriitaisia. Erityyppisissä projekteissa korostuvat hieman eri asiat, eivätkä kaikki edellä kuvatuista asioista ole relevantteja kaikille projekteille. Haastaneet tekijät ovat lisäksi jatkumolla onnistumisten kanssa ja useissa prosesseissa Sitra tasapainoilee erilaisten toimintamuotojen välillä, löytääkseen siihen sopivan.

1. Prosessien tavoitteellisempi johtaminen toisi parempia tuloksia

Useissa eri avainalueisiin liittyvissä haastatteluissa nousi esiin, että systemaattisempi muutosjohtaminen, selkeämpi tavoitetasojen määritteleminen ja tavoiteltujen tuotosten hahmotteleminen jo toiminnan alussa tukisivat yhteisen ymmärryksen muodostamista paremmin. Tämä tekisi odotuksista realistisempia ja auttaisi osallistujia tunnistamaan oman toimintansa kannalta tärkeät hyödyntämismahdollisuudet, joita uusilla avauksilla on (Esim. Uusi koulutus -foorumi, Kestävän koulutuksen kehittäjät -verkosto, Seuraavan erän kansainväliset työpajat).

2. Avainalueiden kesto suhteessa tavoiteltavaan muutokseen ja vaikuttavuuden varmistaminen aiheuttavat haasteita

Useat sidosryhmät nostavat esiin, että kehittämisyhteistyön ajan koetaan loppuvan kesken eikä pohjaa systeemiselle muutokselle ehditä saamaan aikaan. Samoin kehittämispyrähdykset ovat usein niin lyhyitä, että ne jalkautuvat vain osittain osallistujien taustaorganisaatioihin (vrt. kokeilukulttuuri-case) ja että aika tai osaaminen niiden viemiseen eteenpäin loppuu kesken Sitran exitin jälkeen.

Tässä mielessä exit-vaiheeseen muodostuu merkittäviä paineita. Exit-kumppaneiden etsiminen ja vaikuttavuuden varmistaminen korostuvat, mutta niihin liittyvät tavoitteet tai keinot eivät aina ole selviä sidosryhmille. Joskus keinot herättävät lähtökohtaisesti kritiikkiä (jotain mallia jalkautetaan tietylle toimijalle markkinoilla) tai vastaanottajan kapasiteetti levittämiseen tai skaalaukseen ei vain riitä (esim. Palvelutorin konsepti), jolloin toiminta jää organisaatiokohtaiseksi tai paikalliseksi.

3. Olemassa olevan tietämyksen parempi hyödyntäminen ja törmäyttäminen loisivat parempaa vaikuttavuutta

Haastatteluista nousee esiin useita näkemyksiä, jotka liittyvät olemassa olevan tutkimustiedon parempaan hyödyntämiseen demokratiaa ja osallisuutta sekä osallistumismahdollisuuksien kehittämistä koskevissa teoissa. 2010-luvulla on Suomessa ja kansainvälisesti tehty merkittävästi kehittämistyötä ja tutkimusta sellaisista osallistumisen ja osallisuuden edistämisen keinoista, joita Sitra on omalta osaltaan pyrkinyt edistämään. Tällöin tulisi käsitellä tutkimus- ja kokemustietoa mahdollisimman laajasti, jotta muodostuu kokonaiskuva ilmiöön liittyvistä positiivisista asioista sekä sen mahdollisesti aiheuttamista haasteista. Esimerkkejä hyvin onnistuneesta tutkimustiedon hyödyntämisestä löytyy Sitrassa tarkemmin rajatuilla kehittämisen osa-alueilla, kuten esimerkiksi yksilöllisessä lääketieteessä tai genomiikassa.

Haastatteluista muodostuu se kuva, ettei Sitran toimenpiteissä ole vielä hyödynnetty olemassa olevien kokemusten ja tietämyksen poikkitieteellistä törmäyttämistä arvioinnin kohteena olevien vaikuttavuustavoitteiden aihealueilla. Useat tarkasteltavista teoista ovat lähteneet puhtaasti suhteellisen rajatusta kehittäjien joukosta (esim. Uusi

koulutus -foorumi). Haastateltujen sidosryhmien näkökulmasta olisi kysyntää laajemmalle eri tieteenalat (esim. psykologia, koulutuksen kehittäjät, digi-/ICT-kehittäjät, toimijuuden tutkijat) ja näkemyserot ylittävälle törmäyttämiselle.

Sitran vaikuttavuustavoitteet liittyvät aihealueisiin, jotka kohtaavat erilaisia tutkimusaloja ja tiedon tuotannon osa-alueita (tutkimus, kehittäjät, kokemustieto jne.). Kyse on siitä, onko nämä erilaiset mahdollisuudet hyödynnetty riittävästi tai ovatko valitut kehittämisstrategiat ymmärrettäviä Sitran sidosryhmille.

4. Kehittämistyön orientaatio ja käytetty kieli vaikeuttavat ajoittain yhteistyötä

Usein haastateltavat nostivat esiin, että Sitran toiminnassa nähdään tietty ”akateemisuuden ja korkealentoisuuden painolasti” ja että senkin takia Sitran tuottamien oppien työstäminen käytäntöön vie aikaa, jota muutosta tarvitsevilla ja/tai haluavilla ei aina ole.

Tähän liittyy tasapainottelu visionäärisen tulevaisuustyön ja konkreettisten käytäntöjen eteenpäin viemisen välillä. Sitra pystyisikin työssään lisäämään vaikuttavuutta jalkauttamalla teoillaan keräämiään näkemyksiä, oppeja ja ideoita vielä enemmän käytännön tasolle. Kehittämistyössä käytettävää kieltä toivotaan arkipäiväistettävän.

5. Vastustajien haastaminen ja kehittämisen kohteena olevien pullonkaulojen löytäminen eivät aina toteudu

Arvioinnin haastatteluaineiston perusteella Sitran yhteiskunnallinen vaikuttavuus olisi suurempaa, jos Sitra pyrkisi systemaattisemmin ottamaan mukaan kehittämisen kohteena olevien taustajärjestelmien tai muutosten keskeiset haastajat tai käymällä keskustelua erilaisten yhteiskunnallisten aiheiden ympärillä. Esimerkkejä tästä ovat koulutusjärjestelmän uudistamisessa uusien lähestymistapojen (esim. ilmiöoppimisen) vastustajat tai nykyjärjestelmän kriiseihin (”luokkien koko keskeinen ongelma” tai ”demokratiainnovaatiot eivät lainkaan lisää osallisuutta tai demokratiaa”) ratkaisukehittämistä painottavat tahot.

Lähteet

Annala, M. (2015): Kokeilukulttuuri – miten se otetaan käyttöön? Blogit, Demos Helsinki.

Annala, M. ym. (2015): Design for Government - kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, 7/2015.

Befani, B. and Mayne, J. (2014): Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation. IDS Bulletin 45.6: 17–36.

Berg, A. & Laakso, S. (2018): Kokeilujen arviointi. Aamukahvit kokeilujen arvioinnista, 1.3.2018.

Berg, A., Hildén, M., Lahti, K. (2014): Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Selvityksiä 77, Sitra.

Berg, A. (2013): Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013.

Botero, A. & Peterson, D. & Saad-Sulonen, J. (2012): Towards Peer Production in Public Services: Cases From Finland. Aalto University publications. Crossover 15/2012.

Christensen, H. S., Karjalainen, M. & Nurminen, L. (2015): Does Crowdsourcing Legis-lation Increase Political Legitimacy? The Case of Avoin Ministeriö in Finland. Policy and Internet, 7:1, 25–45

Christensen, H S. & Karjalainen, M. & Setälä, M. (2016a): Kansalaisaloite poliittisen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Teoksessa Kimmo Grönlund & Hanna Wass (toim.): Poliittisen osallistumisen eriytyminen. Oikeusministeriö, Helsinki.

Christensen, H S. & Karjalainen, M. & Setälä, M. (2016b): Finnish Citizens' Initiatives – Towards Inclusive Agenda-Setting? Paper presented in the 24th World Congress of Political Science, Poznań, 23–28.7.2016,

Christensen, H. S. (2012): Verkkodemokratia Suomen kunnissa. Turun kaupungin tutkimus-katsauksia 4a/2012.

Cook, J., Hellström, E., Hämäläinen, T., & Lahti, V-M. (2014): Visio Suomelle. Kohti kestävää hyvinvointia. Työpaperi, Sitra.

Delhais, T. & Toulemonde, J. (2012): Applying contribution analysis: Lessons from five years of practice. Evaluation 18(3), 281–293.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2014): Governments for the Future. Building the Strategic and Agile State. Studies 80, Sitra.

European Commission (2018): Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. COM(2018) 24 final.

Fiksu Kalasatama –verkkosivut. (vierailtu 17.1.2018)

Grönlund, K. & Wass, H. (2016): Poliittisen osallistumisen eriytyminen – Eduskuntavaalitutkimus 2015. Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita 28/2016. Oikeusministeriö, Helsinki.

Hagerlund, T. & von Frenckell, J. (2016): Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö –kysely 2016, Kuntaliiton tiedote. Kuntaliitto, Helsinki.

Halava, I., Pantzar, M. & Lukin, E. (2018): Kansalaisjärjestöt jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Selvitys, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen (STEA).

Halme, K. et al. (2017): Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja. Sitran talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi –vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä, Sitra.

Hwang, H., & Powell, W.W. (2009): The Rationalization of Charity. The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. Administrative Science Quarterly, 54, 268–298.

Hyssälä, L. & Backman, J. (2018): Kansanvallan peruskorjaus. Kaikki voimavarat käyttöön. Työpaperi, Sitra.

Järvinen, L. (2017): Kokeillen kohti kiertotaloutta. Blogit, Sitra.

Kanerva, M. (2018): Ideoita kenttäkokeiksi. Blogit, Kokeileva Suomi.

Kokoomus (2015): Jos vanha tapa ei toimi, tarvitaan korjausliike. Strateginen hallitusohjelma, Kokoomus.

Korpi A., Räisänen, A., Goman, J. Hietala, R., Kiesi, J ja Räkköläinen, M. (2018): Osaamisperusteisuus vie ammatillista koulutusta oikeaan suuntaan. Valtioneuvoston kanslian selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 3/2018.

Korvela, P-E & Kestilä-Kekkonen, E. (2017): Poliittinen osallistuminen: Vanhan ja uuden osallistumisen jännitteitä. SoPhi, Jyväskylän yliopisto.

Kuntalaisosallistumisen muodot 2011 & 2015 (KOM) -tutkimushankkeen kyselyt ART-TU-kunnille.

Kuntaliitto (2018a): Uskalla kokeilla –ohjelma. Kokeilut, Kuntaliitto.

Kuntaliitto (2018b): Uskalla kokeilla -ohjelma, Kokeilujalostamo käynnistyy 15.3.2018.

Laakso, S. Berg, A. & Annala, M. (2017): Dynamics of experimental governance: A meta-study of functions and uses of climate governance experiments. Journal of Cleaner Production 1–9.

Luomala, J. (toim.) (2017): Kovaa osaamista harrastuksista ja vapaaehtoistoiminnasta! – partion kokemuksia hyödynnettäväksi järjestöille osaamisen näkyväksi tekemiseen. Opas, Suomen Partiolaiset.

Mattinen, M., Antikainen, R. & Marja, S. (2014): Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset. Selvityksiä 75, Sitra.

Miettinen, R. (2017): Aikuiskasvatus, sivistys ja työn tulevaisuus. Aikuiskasvatus 2/2017, 84–94.

MIND -tutkimusryhmän verkkosivut. (vierailtu 17.1.2018)

Nesta (2012): Challenge Prizes Landscape Review. Nesta, Lontoo.

OECD (2001): Citizens as Partners in Policy-making. Fokus Public Management Newsletter.

OECD (2013): Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills. Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC). Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2017): Highlights from the OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 – The Digital Transformation: Finland.

Oikeusministeriö (2014): Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen. Valtioneuvoston demokratiapoliittinen selonteko 2014. Selvityksiä ja ohjeita 14/2014, oikeusministeriö.

Oikeusministeriö (2017): Arviomuistio kansalaisaloitemenettelyn toiminnasta 2012–2017. Mietintöjä ja lausuntoja 45/2017, oikeusministeriö.

Oikeusministeriö (2017): Demokratiapoliittinen toimintaohjelma. Mietintöjä ja lausuntoja 7/2017, Oikeusministeriö.

Oosi, O. et al. (2017): Hyvinvoinnin vauhdittaja. Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti –vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä. Sitra.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018a). Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Julkaisuja 2018:8, opetus ja kulttuuriministeriö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018b): Peruskoulufoorumin tutkija- ja asiantuntijaryhmän esittämiä linjauksia. Peruskoulun uudistamisen kärkihanke.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018): Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:1.

Opetus- jakulttuuriministeriö (2017): Maahanmuuttajien koulutuspolut ja integrointi - kipupisteet ja toimenpideesitykset II. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:5.

Owal Group Oy (2018a): Valinnanvapauskokeilujen (palvelusetelikokeilujen) arviointitutkimus. Väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Owal Group Oy (2018b): Sosiaali- ja terveysministeriön Palvelut asiakaslähtöiseksi -kärkihankkeen arviointi. Ensimmäinen väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Owal Group Oy (2017): Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelman väliarviointi. Valtionvarainministeriö.

Owal Goup (2015). SADe-ohjelman loppuarviointi. Valtiovarainministeriö.

Paloheimo, H. (2014): Demokratiapolitiikan ulkoinen arviointi 2013. Selvityksiä ja ohjeita 4/2014, Oikeusministeriö.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, Pia. & Ruuskanen, P. (2016): Järjestöjen tulevaisuus – Järjestöbarometri 2016. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki.

Pesonen, H. (2017): Pahviset äitiyskortit jäävät historiaan – Tays ottaa sähköiset kortit käyttöön ensimmäisenä Suomessa. Kotimaa, Aamulehti.

Poskela, J. ym. (2015): Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 67/2016.

Raitakari, S., Juhila, K., Günther, K., Kulmala, A. & Saario, S. (2012): Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.): Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampereen yliopisto, Tampere.

Saloheimo, L. (2016): Osaamisen validointi. Vapaan sivistystyön opintotodistus validoinnin välineenä. Validoinnin kansallinen ryhmä, Suomi. Aikuisten oppimisen pohjoismainen verkosto NVL.

Schot, J. & Geels, F.W. (2008): Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. Technology Analysis & Strategic Management 20(5): 537–554.

Seppo, M. (2013): Kansalaisyhteiskunta nyt. Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä, tilasta ja asemasta. Taustaselvitykset n:o 38, Kepa.

Sitra (2018): KardioKompassi vauhdittaa genomitiedon hyödyntämistä. Uutinen, Suomen molekyylilääketieteen instituutti FIMM.

Sitra (2017a): Ideoi poikkihallinnollinen kokeilu! Uutiset, Sitra.

Sitra (2017b): Ratkaisu 100 -kilpailijatiimit on valittu! Tässä he ovat. Uutiset, Sitra.

Sitra (2017c): Demokratiahack. Tapahtuma –sivut, Sitra.

Sitra (2016): Perustulohack. Tapahtuma –sivut, Sitra.

Sitra (2013): Sitran ideahaku tuotti yli 200 resurssiviisasta idea. Uutiset, Sitra.

Sitra Perustulokokeilu –hankkeen verkkosivut. (vierailtu 17.1.2018)

Smith, G. (2009): Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation. Cambridge University Press, Cambridge.

Stenvall, J. (2017): Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. Kuntaliitto.

Suomen Akatemia (2014): Yksilöllistetty terveys – perimästä yhteiskuntaan. Ohjelman kuvaus.

Suomen Keskusta (2015): Keskustan viisi tavoitetta Suomelle. PPT-esitys.

Taarna, V. (2016): Kotouttamisen kumppanuusohjelma: Kotouttaminen on kumppanuutta - tule mukaan. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2016, työ- ja elinkeinoministeriö.

Thaler, R. (2009): Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Penguin Books.

Tilastokeskus (2017): Pienissä yrityksissä osallistutaan henkilöstökoulutukseen aiempaa enemmän. Verkkosivut.

Toivonen, T., Nordbäck, E., Takala,V. (2018): Haastekilpailut yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajana: Case Ratkaisu 100. Sitran selvityksiä 131, Sitra.

Tulevaisuusvaliokunta (2015): Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2016. Valiokunnan lausunto TuVL 2/2015 vp– HE 30/2015 vp.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017): Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi.

Valtioneuvosto. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen -verkkosivut. (vierailtu 17.1.2018)

Valtioneuvoston kanslia (2018): Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.

Valtioneuvoston kanslia (2017): Tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017.

Valtioneuvoston kanslia (2016): Demokraattiset innovaatiot Suomessa – Käyttö ja vaikutukset paikallisella ja valtakunnallisella tasolla. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 56/2016.

Valtioneuvoston kanslia (2015): Ratkaisujen Suomi - Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja, 10/2015.

Valtioneuvoston viestintäosasto (2017): Kiertotalouden kokeiluhaku avautuu: pienkokeiluja asumisesta, ruuasta ja liikkumisesta. Tiedote 271/2017, Valtioneuvosto.

Valtioneuvoston viestintäosasto (2015): Parlamentaarinen neuvottelukunta edistämään kokeilutoimintaa Suomessa. Tiedote 680/2015, Valtioneuvosto.

Wilson-Grau, R. & Britt, H. (2012): Outcome Harvesting. Ford Foundation.

World Economic Forum (2015): New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology. World Economic Forum.

6AIKA, Pilottihankkeet: (vierailtu 17.1.2018)

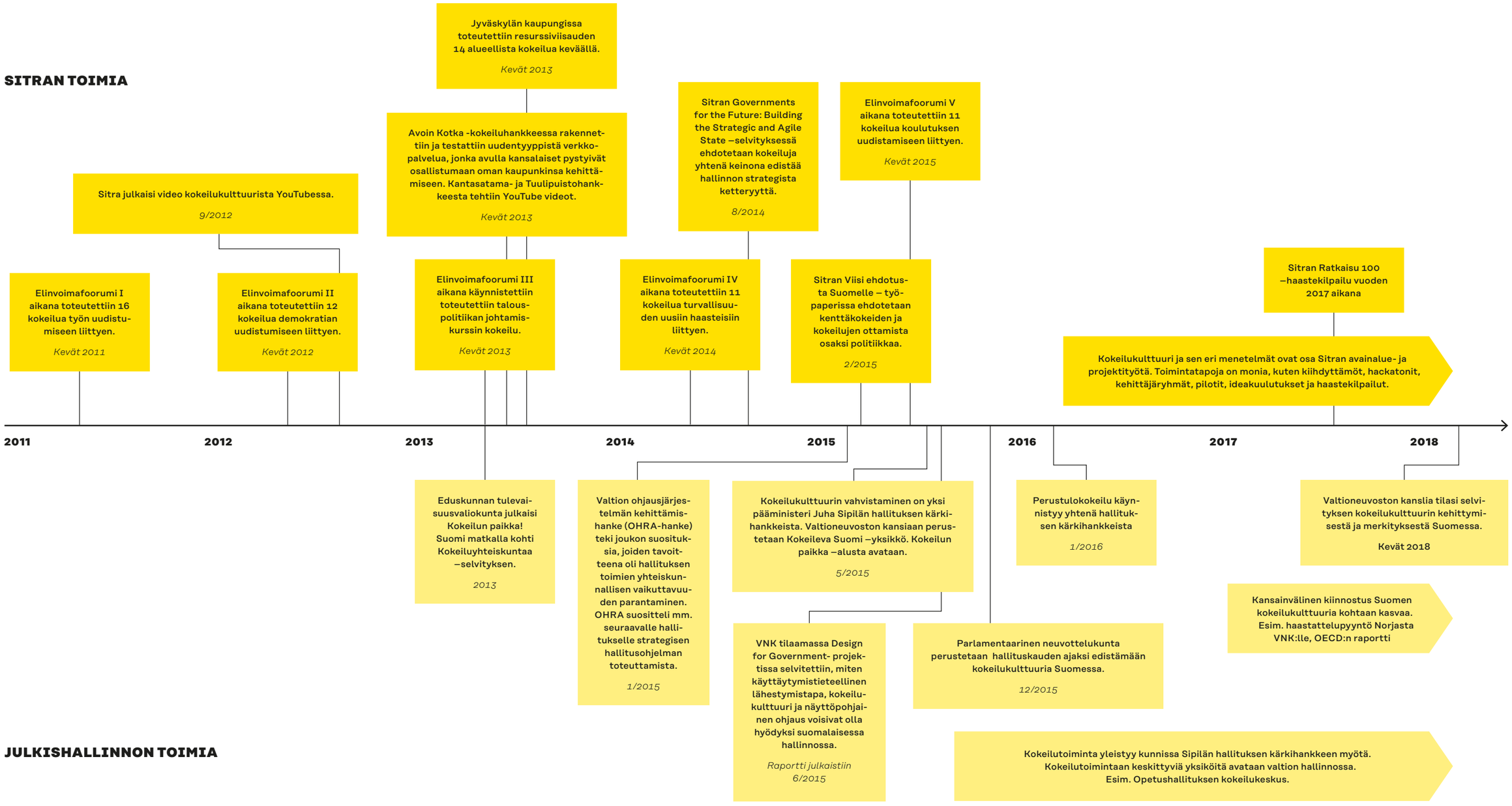
Liitteet

Liite 1. Arviointia varten haastatellut henkilöt keväällä 2018.

Nimi ja organisaatio	Nimi ja organisaatio
Aatos Hallipelto	Lotta Uusitalo-Malmivaara, HY
Aki Kangasharju, Nordea	Maija Jäske, Turun yliopisto
Akseli Huhtanen, Dare to Learn	Maire Mäki, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto
Aleksi Neuvonen, Demos Helsinki	Mari Pantsar, Sitra
Anne Hautala, Kauhajoen kaupunki	Marikki Stocchetti, UM
Anne Ollila, Paliskunnat	Marja Illi, Sitra
Anneli Eteläpelto, Jyväskylän yliopisto	Marja Keränen, Jyväskylän yliopisto
Anneli Rautiainen, OPH	Marja Pirttivaara, Sitra
Annukka Berg, SYKE	Markus Kalliola, Sitra
Antero Vartia, eduskunta	Markus Kanerva, VNK
Antti Kivelä, Sitra	Markus Terho, Sitra
Anu Passi-Rauste, HeadAI	Matti Aistrich, Sitra
Arto O. Salonen, HY	Matti Kalliokoski, HS
Chor Pharn Lee, Centre for Strategic Futures	Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto
Eero Yrjö Koskinen, Green Budget Europe	Merja Mäkisalo-Ropponen, eduskunta
Eeva Hellström, Sitra	Mervi Porevuo, Sitra
Eeva Luhtakallio, Tampereen yliopisto	Mikko Annala, Demos Helsinki
Emma Nordbäck, Aalto-yliopisto	Mikko Kutvonen, Futurice
Ernesto Hartikainen, Sitra	Mikko Myllykoski, Heureka
Eveliina Huurre, Finnair	Nani Pajunen, Sitra
Hanna-Leena Ottelin, Sitra	Niklas Wilhelmsson, OM
Hannele Laaksolahti, Sitra	Nuppu Stenros, Sitra
Hannu-Pekka Ikäheimo, Sitra	Olli Luukkainen, OAJ
Harold Glasser, Western Michigan University	Olli-Pekka Heinonen, OPH
Harri Peltoniemi, Karvi	Paavali Kukkonen, Sitra
Heidi Humala, Sitra	Pasi Sahlberg, Arizona State University
Helena Mustikainen, Sitra	Paul-Erik Korvela, Jyväskylän yliopisto
Iida Peltomaa, ProEdugo	Paula Laine, Sitra
Jaakko Virkkunen, Helsingin yliopisto	Pertti Parpala, Oulun kaupunki
Jan-Markus Holm, EduExcellence	Petri Virtanen, Sitra
Janne Kareinen, Sitra	Pirkko Melville, Jyväskylän kaupunki
Jari Stenvall, Tampereen yliopisto	Päivi Hirvola, Sitra
Jarmo Muurman, YM	Päivi Hämäläinen, STM
Jarno Koskinen, ME-talo	Päivi Puhakka, Siun Sote

Jenna Lähdemäki, Sitra	Riitta Kaivosoja, OKM
Marco Zappalorto, Nesta	Riitta Lehtinen, Metropolia
Joona Räsänen, eduskunta	Saana Lavaste, Taideyliopisto
Jouni Backman, Sitra	Sakari Hänninen, THL
Jouni Häkli, Tampereen yliopisto	Sami Paju, Filosofian Akatemia
Jouni Keronen, Climate Leadership Council	Sandra Liede, STM
Juha Leppänen, Demos Effect	Sari Rautio, Sitra
Julia Kiljunen, TAT	Seija Mustonen, Oulun kaupunki
Jutta Nieminen, Turun kaupunki	Senja Laakso, HY
Juuso Kalliokoski, MMM	Sirkku Varjonen, Helsingin yliopisto
Kaija Appelqvist-Schmidlechner, THL	Sirpa Orell, Karvi
Kalle Nieminen, Sitra	Suvi Pulkkinen, OAJ
Kari Hakari, VM	Sylvie Fraboulet-Jussila, Finnfund
Kari Herlevi, Sitra	Taina Kulmala, VNK
Karoliina Ohrankämmen, Sitra	Taneli Heikka, Avaja Open
Katja Klemola, Eksote	Tapio Anttila, Sitra
Kimmo Haahkola, Sitra	Teemu Leinonen, Media Lab
Lari Rajantie, Sitra	Tessa de Geus, Kennisland
Laura Hirvi, Suomen Saksan-instituutti	Tiina Kähö, Smart & Clean -säätiö
Laura Järvinen, Sitra	Tiina Raiski, Tampereen kaupunki
Laura Riuttanen, HY	Timo Matikainen, Sitra
Lea Konttinen, Sitra	Tuija Talvitie, CMI
Leena Aarikka-Stenroos, TTY	Tuula Jäppinen, Kuntaliitto
Leena Koivula, Luontoliitto	Tuula Tiihonen, Sitra
Leena Pöntynen, Kuntaliitto	Ulla Bergström, Docpoint
Leena-Kaisa Piekkari, YM	Veli-Markus Tapio, Suomen kulttuurirahasto
Leo Stranius, Kansalaisareena	Ville Takala, Aalto-yliopisto
Liisa Keltikangas-Järvinen, HY	

Liite 2. Sitran kokeilukulttuuria edistäviä toimia
Lähde: Sitra



Kirjoittajat

Olli Oosi (YTM) toimii Owal Group Oy:ssä Senior Partnerina. Ollilla on 10 vuoden kokemus julkisen hallinnon päätöksentekoa tukevien selvitys-, arviointi ja tutkimushankkeiden koordinoinnista ja johtamisesta. Hänen erityisosaamistaan ovat laajat monitoimijaiset selvitys- ja arviointihankkeet, joihin yhdistyy eksploratiivisuus sekä palvelukehityksen menetelmät.

Vesa Salminen (VTM) toimii partnerina 4FRONT Oy:ssa ja vastaa yrityksen arviointiliiketoiminnasta. Vesalla on useiden vuosien kokemus arvioinneista ja hän on toteuttanut useita kymmeniä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyviä selvitys- ja arviointiprojekteja eri organisaatioille.

Jeremias Kortelainen (VTM) toimii Owal Group Oy:ssä analyytikkona. Jeremiaksella on kokemusta arviontien ja selvitysten laatimisesta sekä kunta- että ministeriötasolta.

Helka Lamminkoski (YTM) toimii 4FRONT Oy:ssa konsulttina. Helka on ollut mukana useissa vaikuttavuutta tarkastelevissa arvioinneissa, selvitys- ja tutkimushankkeissa. Hänellä on kokemusta monitoimijayhteistyöstä yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla.

Salla Rausmaa (VTM) työskentelee Owal Group Oy:ssa analyytikkona. Salla on ollut mukana useissa arviointi, selvitys- ja tutkimushankkeissa. Sallalla on kokemusta laadullisista ja määrällisistä tutkimusmenetelmistä sekä osallistavan työskentelyn suunnittelusta ja toteutuksesta.

Yrjö Engeström (FT) Yrjö työskentelee aikuiskasvatustieteen professorina ja tutkimusjohtajana Helsingin yliopistossa. Yrjö on erikoistunut aikuiskasvatustieteeseen, expansiivisen oppimisen teoriaan ja kehittävän työntutkimukseen. Sitran vaikuttavuuden arvioinnissa Yrjö on osallistunut erityisesti taustakatsauksen tuottamiseen.

SITRAN SELVITYKSIÄ 137
Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-077-4 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI
Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puh. 0294 618 991
@SitraFund