


Suomen Vesifoorumi r.y.:n
kolmen vuoden ohjelman
(2023–2025) evaluointi ja
suositukset seuraavalle
ohjelmakaudelle
Evaluatioraportti 5.10.2025

Ari Makkonen
Ab Picus Advisors Oy

Vastuuvapauslauseke: Tässä raportissa esitetyt suositukset, havainnot ja mielipiteet ovat yksinomaan raportin kirjoittajan lausumia ja kirjaamia, eivätkä ne välttämättä edusta Suomen Vesifoorumin virallista kantaa.

 <small>PICUS ADVISORS LTD</small>	FWF:n kolmen vuoden ohjelman (2023–2025) evaluointi ja suositukset seuraavalle ohjelmakaudelle.	1 (17)
Ab Picus Advisors Oy/AMa	Evaluaatioreportti	5.10.2025

Johdanto	1
1. Yhteenveto	2
2. Toimeksiannon toteutus	4
3. Ohjelmakauden 2023–2025 toiminnan ja tulosten analyysi ja johtopäätökset	5
3.1 Ohjelmakauden avaintulokset ja mittaaminen	5
3.2 Toimintaympäristön muutokset ohjelmakaudella	6
3.3 Jäsenistö ja verkottuminen	7
3.4 Kansainvälinen näkyvyys, markkina-avaukset ja miten ne käännetään liiketoiminnaksi	7
3.5 Ministeriöiden näkökulma ja odotukset	8
3.6 Yritysjäsenten näkökulma	9
3.7 Tutkimuslaitokset ja korkeakoulut	9
3.8 Resurssit, rahoitus ja johtaminen	10
4. Keskeiset suositukset seuraavalle ohjelmakaudelle	11

Liitteet

- 1) Haastatellut henkilöt
- 2) Tausta-aineistoa

Johdanto

FWF:ssä siirryttiin v 2020 perinteisestä vuosisuunnittelusta 3-vuotisiin toiminnan ja rahoituksen suunnittelukausiin. Näin on haluttu parantaa yhdistyksen toiminnan pitkäjänteisyyttä niin sisällön kuin rahoituksenkin suhteen. Ohjelma-asiakirja palvelee ensisijaisesti ministeriöiltä saatavan rahoituksen käytön suuntaamisessa ja suunnittelussa unohtamatta kuitenkaan koko jäsenistön tarpeita.

Ohjelma-asiakirja ei kata FWF:n ns. projektitoimintaa eli kaupallisia hankkeita, joissa FWF toimii jäsenistön tukena: fasilitaattorina, koordinoijana, tarjoamien/konsortioiden synnyttäjänä sekä asiantuntijana. Näissä FWF toimii omalla riskillä ja saa yrityksiltä/konsortioilta korvauksen tekemästään työstä ja tuomastaan lisäarvosta, mikäli kaupallinen hanke toteutuu.

Vaikka ohjelma-asiakirja ei kata FWF:n projektitoimintaa, on projektitoiminnalla kuitenkin vahva linkki ohjelma-asiakirjan määrittelemään verkottamisen toimintakärkeen – konsortiot ja yhteistarjoamat. Emme näe näissä kahdessa toimintatavassa (ohjelma-asiakirja ja projektitoiminta) sinänsä ristiriitaa vaan pikemminkin synergiaa ja täydentävyyttä, josta koko jäsenistö ja vesisektori kokonaisuudessaan hyötyvät.

Tähän raporttiin on koottu keskeiset havainnot sekä kehittämis- ja toimenpidesuosituksukset.

1. Yhteenveto

Toimintaympäristö

Toimintaympäristön muutos käynnistyi jo pandemian aikana, mutta sai varsinaisen sysäyksen Venäjän aloittaman hyökkäyssodan myötä. Kauppapolitiikan globaalit epävarmuudet heijastuvat vientiriippuvaiseen Suomeen. Varmaa on, että toimintaympäristön muutokset tulevat jatkumaan seuraavalla ohjelmakaudella ja siitähän eteenpäin. Muutoksilla on sekä suora että epäsuora vaikutus koko Suomen vesisektoriin, FWF:n jäsenistöön ja yhdistyksen toimintaan. Tällä ohjelmakaudella suorat vaikutukset FWF:n toimintaan ovat kuitenkin olleet rajalliset, mutta sitäkin suuremmat sen (yritys)jäsenille.

Tuleviin muutoksiin kuuluu kehitysyhteistyöhön ja kansainvälisen kasvun edistämiseen suunnatun julkisen rahoituksen merkittävä väheneminen. Tällä tulee olemaan suora vaikutus FWF:n seuraavaan kolmivuotisen ohjelmakauden rahoitukseen ja siten ohjelman sisältöön. Riskinä on, pystyykö vesisektori ylipäättään säilyttämään nykyisen asemansa UM:n KYT-portfoliossa. Vesi kuitenkin liittyy vahvasti mm ilmastonmuutokseen, ruoantuotantoon, ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan (vesidiplomatia) ja mm naisten ja tyttöjen asemaan. Toisaalta valtion TKI-rahoitus kasvaa ja substanssiministeriöillä on omia hankkeita, jotka ainakin epäsuorasti sivuavat sekä vientiä että vesisektoria (esim. ruokaturvallisuus ja ruoan vienti). ***Suunnitellussa toimintaansa ja laatiessaan seuraavan ohjelmakauden ohjelma-asiakirjaa, tulee FWF:n paneutua syvällisesti ministeriöiden linjauksiin ja tavoitteisiin. Lisäksi olisi toivottavaa, että ministeriöt itse auttavat mittareiden laadinnassa.***

FWF:n arvo

Havaintojemme mukaan ja haastattelujenkin perusteella FWF:ia arvostetaan suuresti koko vesisektoria laajasti yhdistävänä ja sen etua edistävänä toimijana. Tässä suhteessa sitä pidetään jopa ainoalaatuisena suomalaisessa organisaatiokentässä. Voidaan hyvällä syyllä sanoa, että ***FWF:n brändi on vahva kotimaassa ja kansainvälisestikin vahvistuva***. Tämä trendi on jatkunut ohjelmakaudella 2023–2025.

Ohjelmakaudella FWF on toiminut menestyksellä vesialan koti- ja ulkomaisten toimijoiden verkottajana ja vientihankkeiden katalysaattorina. FWF on onnistunut saamaan **uusia jäseniä** (17), rakentamaan kansainvälisiä verkostoja, valmistellut ja vienyt eteenpäin useita merkittäviä hankkeita (mm PIF-hankkeet) sekä nostanut suomalaisen vesiosaamisen näkyvyyttä. Paljon on siis tehty oikein.

Resurssit ja odotukset

FWF:n **rajalliset henkilöresurssit** (3 kokoaikaista työntekijää ja yhteensä n 1,5 henkilötyövuotta projektirahoituksella) sekä **kapea rahoituspohja** väistämättä vaikuttavat sen kykyyn tuottaa lisäarvoa jäsenistölle. Osa jäsenistöstä pitää yhdistyksen strategiaa epäselvänä. Näyttää myös siltä, FWF ei ole onnistunut kommunikoimaan strategiaprosessiaan selkeästi jäsenistölle.

FWF:n jäsenistö on poikkeuksellisen laaja ja heterogeeninen. Yksi yhdistyksen keskeisistä haasteista onkin, **miten vastata** jäsenistön usein toisistaan poikkeaviin **odotuksiin**. Jäsenkunta ja sen heterogeenisuus ovat toisaalta FWF:n vahvuus, mutta samalla lisäarvon tuottaminen yksittäisille jäsenille on haaste. Kun FWF:n omat resurssit ovat rajalliset, on **jäsenistö** samalla sen merkittävästi **hyödyntämätön voimavara** – jäsenistön aktivoiminen onkin oltava yksi FWF:n operatiivisen toiminnan painopisteistä seuraavalla ohjelmakaudella.

Strategia, strategiaprosessi ja toiminnan kehittäminen

FWF:n hallitus kokoontuu kerran vuodessa keskustelemaan strategiasta. Esim. syksyllä 2024 pidetyn strategiapalaverin tuloksena on olemassa 5.kohtainen visio siitä, mitä FWF tekee v 2030. Tämä on jo hyvä askel oikeaan suuntaan. Evaluaatiotiimi suosittelee kuitenkin, että osana seuraavan ohjelmakauden suunnittelua tai vähintäänkin sen rinnalla **FWF:n on käynnistettävä syvällekäyvä strategiaprosessi**, jolla valmistaudutaan huolella tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. **Minkälainen toimija FWF haluaa olla v 2030?** Strategiaprosessin tuloksena muutokset voivat vaikuttaa niin missioon, toiminta-ajatukseen kuin operatiiviseen toimintaan. FWF joutuu toiminnassaan miettimään ja rakentamaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä strategisen asemoitumisensa lähes kokonaan uusiksi. Tämä voi edellyttää yhdistyksen sääntöjenkin tarkastelua. FWF:n johdon mukaan rahoitus ratkaisee ja määrittää strategian eikä päinvastoin. Voi hyvin kysyä onko silloin enää kyse strategiasta ainakaan sen perinteisessä mielessä?

'FWF on tehnyt paljon, mutta suuri kuva ja punainen lanka ovat osittain kadoksissa – mitä haluamme saavuttaa ja millä keinoin?'

Haastattelujen perusteella myös **hallitustyöskentelyssä** itsessään on **tarvetta kehittämiseksi**. Yrityksissä hallitus päättää strategiasta ja linjaa toiminnan suuntaviivat. Nyt FWF:n hallituksen koetaan olevan enemminkin hallintoneuvosto ja kumileimasin, joka ei tuota lisäarvoa vaan on vain ”pakollinen paha”. Jos hallituksen kokousten päätösvaltaisuus on toisinaan haaste, niin voidaan kysyä perustellusti, onko hallituksen **kokoonpanoa syytä muuttaa ja jäsenmäärää pienentää**.

Kehittämistä tarvitaan resurssien ml jäsenistön aktivointiin ja parempaan hyödyntämiseen, toiminnan fokuksen kirkastamiseen ja toimintojen vaikuttavuuden mittaukseen (MRV). Konsortiohankkeiden eteneminen tarjousvaiheesta sopimukseen (deal conversion) on tunnetusti haasteellista, eikä se olekaan yksin FWF:n tehtävä. FWF:n roolia tässä olisi syytä kirkastaa. Haastavaa ovat myös jäsensegmenttien tarpeiden eroavuudet (PK vs. suuret, LDC vs. teollisuusmaat, teollisuus vs. KYT) ja niiden huomioiminen toiminnassa ja sen suunnittelussa.

Rahoitus

Rahoituksen kokoon juokseminen on ollut FWF:lle haaste koko sen olemassaolon ajan. Se on työllistänyt ja työllistää edelleenkin kohtuuttoman paljon yhdistyksen johtoa. Kolmivuotinen **ohjelmakausiin perustuva rahoitusmalli** on tuonut tähän hieman helpotusta, mutta jatkossa näin ei välttämättä ole. **Toiminnan rahoituspohja tulee varmistaa ja laajentaa** – uudenlaiset rahoitusratkaisut, kotimaisen rahoituksen mahdollisesti hyödyntämättömät lähteet on perattava. Suomessa toimii lukuisa joukko erilaisia säätiöitä, joilla saattaa olla kiinnostusta rahoittaa FWF:n toimintaa tai hankkeita. Ulkomaisen rahoituksen (EU, Nefco, NDF, NIB) hyödyntämistä on lisättävä ja projektitoiminnan tuomaa kassavirtaa kasvatettava. Jotta luottamus julkisiin rahoittajiin säilyy, tulee varojen käytön raportointiin kiinnittää huomiota ja selkeämmin osoitettava, mitä varoilla on aikaansaatu.

FWF:n tulee myös tutkia ja selvittää pohjoismaisten ja eurooppalaisten verrokkiyhdistysten toimintaa ja niistä saatavaa kokemusta mm kansainvälisen rahoituksen hyödyntämisessä. Osa näistä rahoitusratkaisuista (esim. blended financing) vaatii osaamista, jota FWF:llä itsellään ei ole – onko edes jäsenistöllä?

Tulokset

FWF:n **brändi on vahva** kotimaassa ja kansainvälisestikin vahvistuva. Tämä trendi on jatkunut ohjelmakaudella 2023–2025. FWF lisäsi kansainvälistä näkyvyyttään osallistumalla aktiivisesti globaaleihin verkostoihin ja tapahtumiin. Ministeriöiden suuntaan FWF on onnistunut asemoitumaan **luotettavana toimijana**, joka kokoaa yritysten ja tutkimuslaitosten sekä ammattikorkeakoulujen näkemyksiä ja tuottaa hallinnolle jalostettua tietoa vesialan mahdollisuuksista ja esteistä. Vesialaa ei myöskään enää tulkita kapeana sektorina, vaan se on keskeinen, läpileikkaava teema. **Veden keskeinen rooli** on kyettävä jatkuvasti kommunikoimaan ja vesisektorin arvo näyttämään toisia **toimialoja tukevana ekosysteeminä**.

Tuloksia on saavutettu – erityisesti niiden osalta, **jotka liittyvät yritystoimintaan**. Osallistuminen erilaisiin delegaatioihin, messuihin, näyttelyihin (exhibitions, fairs) ja tapaamisiin on ollut **aktiivista ja runsasta**, mikä on lisännyt Suomen ja sen vesiosaamisen tunnettuutta. **Uusia kontaktejakin ja kumppanuuksia** on syntynyt. FWF solmi ohjelmakaudella yhteistyösopimukset British Waterin ja Rand Waterin (Etelä-Afrikka) kanssa.

Ohjelmakauden aikana yritysten verkottumisessa tapahtui edistystä: **syntyi konsortioita ja yhteistarjoamia**, joiden ympärille koottiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä kumppaneita. **Hankkeita** (mm PIF) **on saatu liikkeelle**. Ukrainassa vesi- ja sanitaatioinfrastruktuurin palauttaminen ja uudistaminen loi suomalaiselle vesiosaamiselle tilaisuuden, jota on jo nyt päästy hyödyntämään (FUIF ja EU Life-hanke Lvivissä).

PIF-hankkeet, joissa FWF on toiminut omalla riskillä konseptikehittäjänä voivat jatkossa tuoda **merkittävän lisän rahoituspohjan laajentamiseen** – ensimmäinen hanke (Lesotho) voisi käynnistyä jo alkuvuodesta 2026. Nepalin PIF-konsepti on hyväksytty ja Lesotho on ollut kiinnostunut kehittämään toisenkin PIF-hankkeen, kunhan ensimmäinen on saatu liikkeelle.

Vaikka **jäsenistön** sunnasta on kuulunut kriittisiä ääniä, on jäsenmäärä pysynyt ennallaan – itseasiassa ohjelmakauden aikana v 2025 yhdistys sai 17 uutta jäsentä. Syyskuussa järjestetyn jäsenkyselyn mukaan **tyytyväisyys on pysynyt** edellisten vuosien tasolla.

2. Toimeksiannon toteutus

Evaluointi ja suositukset perustuvat FWF:n toimittamiin dokumentteihin (suunnitelmat, strategiat, muistiot, raportit, rahoitussopimukset) ja haastatteluihin (12 henkilöä, Liite 1). Näitä on täydennetty muilla aiheeseen liittyvillä kotimaisilla ja kansainvälisillä dokumenteilla (Liite 2). Näitä viimeksi mainittuja on erityisesti hyödynnetty arvioitaessa muutoksia ja kehityssuuntia toimintaympäristössä sekä tarkasteltu verrokkiorganisaatioiden toimintaa. Analyysin ja johtopäätösten taustalla on luonnollisesti asiantuntijoidemme laaja-alainen ja pitkäaikainen kokemus vesisektorilta, kehityspolitiikasta ja kansainvälisen kasvun edistämisestä sekä toimimisesta kehitysyhteistyön ja viennin kohdemaissa.

Toimeksiannon mukaisesti olemme selvittäneet ja arvioineet FWF:n kolmivuotisen ohjelmakauden 2023–2025 tuloksia, onnistumisia ja kehittämiskohteita. Missä on onnistuttu ja missä on tilaa kehittämislle. Mitkä ovat olleet globaalien muutosten vaikutukset? Onko toiminta ollut FWF:n strategiaa ja sidosryhmien odotuksia tukevaa ja mikä on ollut toiminnan ns. ”punainen lanka”? Onko FWF:n toiminnan luonne

ymmärretty ministeriöissä? Onko toiminta ollut riittävästi resursoitu? Miten ohjelma-asiakirjaan perustuva toiminta on tukenut yrityksiä ja muita sidosryhmiä?

Seuraavan ohjelmakauden (2026–2028) suunnittelua varten on selvitetty ministeriöiden muuttuvia strategioita, linjauksia ja painotuksia (kehityspolitiikka, ulkomaankauppa- ja turvallisuus, rahoitus). Mitä odotuksia ministeriöillä on/voisi olla perustuen poliittisiin linjauksiin ja globaalin toimintaympäristön haasteisiin? Mikä olisi FWF lisäarvo? Löytyykö uusia näkökulmia, joilla voidaan perustella ministeriöiden rahoituksen jatkumista merkittävällä tasolla? Miten ohjelmakauden toiminta edistäisi kansainvälistä kasvua (vienti ja kansainvälinen yhteistyö)? Mitä muutoksia edellä mainittu toisi FWF:n toimintaan?

Haastatteluista ja dokumenteista ilmeni myös selkeitä kehitystarpeita ja toimintaympäristöön liittyviä kehittämisaatuksia, jotka eivät varsinaisesti kuulu tämän toimeksiannon laajuuteen. Näitä on kuitenkin sisällytetty raporttiin, koska ne ovat oleellinen osa yhä haasteellisemmän toimintaympäristön ja sen mukanaan tuomien kehitys- ja muutostarpeiden kuvausta.

Evaluointi toimeksiannosta kokonaisuudessaan vastasi Picus Advisors Oy/ Di Ari Makkonen tukenaan SLS Anu Saxén, joka on toiminut UM:ssä suurlähettiläänä, ministerineuvoksena, evaluaatioyksikön päällikkönä ja kehityspolitiikan neuvonantajana.

3. Ohjelmakauden 2023–2025 toiminnan ja tulosten analyysi ja johtopäätökset

3.1 Ohjelmakauden avaintulokset ja mittaaminen

Ohjelma-asiakirja määrittelee avaintulokset, toteutuksen ja rahoituksen tiivistetysti seuraavasti:

- **Missio:** Vesiosaamisen vienti ja kestävä kehitys.
- **Avaintulos:** Vahvistunut, vaikuttava ja laadukas kestävä kehityksen mukainen vesivienti ja hanketoiminta sekä vahvistunut suomalaisen vesiosaamisen kansainvälinen näkyvyys ja Suomen vesibrändi.
- **Avainmittarit (tulokset):** jäsenmäärän kasvu; konsortioiden määrä ja replikointi; ulkomaisten toimijoiden (delegaatiot/organisaatiot) kontaktit; jäsenistön tyytyväisyys vaikuttamiseen ja viestintään; sopimuksiin johtaneiden hankkeiden arvo (>30 M€).
- **Toimintamuodot:** verkottaminen, vaikuttaminen, viestintä, konsortiot.
- **Rahoitus & resurssit:** ohjelmakauden perusrahoitus 0,82 M€ (jäsenmaksut ja ministeriöiden julkinen rahoitus)

Ohjelma-asiakirja itsessään on lähestymistavaltaan (toiminnan kärjet, tulosperusteisuus) ja rakenteellisesti sekä taustoituksen puolesta hyvin sanoitettu ja laadittu.

Ymmärrettävästi asiakirjan laadinnassa on kuitenkin ollut haasteita – miten sovittaa ja ottaa huomioon päärahoittajien eli ministeriöiden odotukset ja toisaalta yritysjäsenten tarpeet ja odotukset? Miten määrittellä menestyksen mittarit siten, että tulokset ja vaikuttavuus voidaan todentaa. Tilanne on tunnistettavissa monissa verkostomaisissa organisaatioissa, joissa toiminnan tuotokset ovat epäsuoria ja syntyvät viiveellä. Laaditut mittarit ovat sinänsä valideja, mutta tulosten indikaattoreiden määrittelyyn olisi pitänyt panostaa enemmän – vaikuttavuus ja sen todentaminen nousevat esille myös haastatteluissa. Osa mittareista mittaa lähinnä tekemisten määrää ja osa on kuvattu sanallisesti.

Tuloksia on kuitenkin saavutettu – erityisesti niiden osalta, jotka liittyvät yritystoimintaan ja kokonaisuuden pysyvyyteen. Hankkeita (mm PIF) on saatu liikkeelle. Osallistuminen erilaisiin delegaatioihin, messuihin, näyttelyihin (exhibitions, fairs) ja tapaamisiin on ollut aktiivista ja runsasta, mikä on lisännyt Suomen ja sen vesiosaamisen tunnettuutta. Uusia kontaktejakin, jopa kumppanuuksia, on syntynyt. Näiden osalta vaikuttavuus nähtäen jo lähitulevaisuudessa – mahdollisesti jo seuraavan ohjelmakauden aikana.

Ohjelma-asiakirjan substanssi ja erityisesti sen mittarit ohjaavat luonnollisesti resurssien fokusointia. Ohjelma-asiakirjan mukaisiin toimintoihin on ollut arviomme mukaan käytettävissä alle 3 henkilötyövuotta. Siten ohjelmakauden tulostavoitteet ja toimeenpanokapasiteetti näyttävät epäsuhtaisina. Tällöin riskinä on, että suorituksia ja tekemistä kyllä kertyy, mutta vaikuttavuus jää ohueksi. Tämän epäsuhtaisuuden tunnistaminen on keskeistä myöhemmille suosituksille, joissa haetaan keinoja rahoitus- ja resurssipohjan vahvistamiseen sekä toiminnan fokusointiin.

3.2 Toimintaympäristön muutokset ohjelmakaudella

Toimintaympäristön globaalit muutosvoimat etenevät omalla logiikallaan ja kehityskulut haastavat myös koko Suomen vesisektorin. Ilmaston muutos, luontokato, ruokaturvallisuushaasteet ja (vesi)ympäristön globaali saastuminen jne. jatkuvat pitkälle tulevaisuuteen. EU-tason sääntelymuutokset vaikuttivat samanaikaisesti kysyntään ja teknologia-agendaan.

Jätevedidirektiivin uudistaminen, PFAS-yhdisteiden rajoitukset ja luontopositiivisen kehityksen tavoitteet jne. loivat painetta uusille ratkaisuille. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat sään ääri-ilmiöt lisäsivät tulvariskien hallinnan ja toisaalta kuivuusresilienssin merkitystä sekä vahvistivat kokonaisuuden, kuten energian, luonnonvarojen ja digitaalisten järjestelmien integraation tarvetta.

MMM:ssä, joka on Suomen 'vesiministeriö', on laadittu uusi strategia, jonka keskiössä on biotalous. MMM on ollut mukana laatimassa EU:n vesiresilienssistrategiaa. Ministeriö on myös laatinut vesivastuullisuuteen liittyvän toimeenpanosuunnitelman.

FWF:n ja jäsenistön näkökulmasta yllä kuvattu merkitsee sitä, että vesialaa ei enää tulkita kapeana sektorina, vaan se on keskeinen, läpileikkaava teema. Veden keskeinen rooli on kuitenkin kyettävä jatkuvasti kommunikoidaan ja vesisektorin arvo näyttämään toisia toimialoja tukevana ekosysteeminä.

Turvallisuuspoliittinen tilanne säilynee volatiilina ainakin lähivuodet, mikä heijastuu suoraan kansainväliseen kauppapolitiikkaan sekä huoltovarmuuden (jossa vesi näyttää merkittävää osaa) korostumiseen. Oman mausteensa epävarmuuteen kansainvälisessä kaupassa tuovat USA:n hallinnon aloittamat kauppapoliittiset ja protektionistiset toimenpiteet. Osa näistä kohdistuu EU:iin ja sitä kautta myös Suomeen. Muutosten seuraukset ovat alkaneet konkretisoitua, mutta niiden lopullista vaikutusta ei ole vielä nähty. Toistaiseksi nämä muutokset ovat kohdistuneet pääosin epäsuorasti FWF:n toimintaan ja suuremmin sen (yritys)jäsenkuntaan.

Kun Suomen vientivetoisuus on heikentynyt, on tällä ollut vaikutuksia sekä kehitysyhteistyön että kansainvälisen kasvun edistämisen rahoitukseen ja sen suuntaamiseen. Määrärahoja (myös EU:n tasolla) on suunnattu mm Ukrainan tukemiseen, mikä on toisaalta luonut uusia mahdollisuuksia FWF:lle ja sen jäsenistölle. Toisaalta yleisesti supistunut ODA-rahoitus vähentää yritysten markkinamahdollisuuksia rahoituksen piirissä olevissa maissa. Näilläkin muutoksilla ei ohjelmakaudella vielä ollut suurta vaikutusta

FWF:n toimintaan ja ohjelma-asiakirjan toteuttamiseen. Esimerkiksi FWF:n saama julkinen rahoitus eri ministeriöiltä ohjelmakaudella on pysynyt sovituilla tasollaan.

Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa synnytti mittavan jälleenrakennustarpeen, jossa tuhoutuneen tai vahingoittuneen vesi- ja sanitaatioinfrastruktuurin palauttaminen ja uudistaminen on jo nyt sodan vielä jatkuessa kriittistä. Tämä loi suomalaiselle vesiosaamiselle tilaisuuden, jota on jo nyt päästy hyödyntämään (FUIF). Ukrainasta onkin tullut Suomen suurin kehitysyhteistyön kumppanimaa, ja merkittävä osa KYT-määrärahoista menee sen tukemiseen. Jälleenrakentamishankkeista kilpailevat myös suuret eurooppalaiset toimijat, joilla on pitkä historia EU- ja IFI-rahoitteisissa hankkeissa.

3.3 Jäsenistö ja verkottuminen

FWF:n jäsenistö on heterogeeninen ja kattaa pk-yrityksiä, suuria teollisia toimijoita, tutkimusorganisaatioita, vesilaitoksia sekä julkisia toimijoita. Tämä moninaisuus muodostaa strategisen vahvuuden, koska se mahdollistaa arvolupauksen, jossa tutkimus, teknologia ja käytännön operointi voidaan kytkeä toisiinsa yhtenäiseksi tarjoamaksi. Samalla heterogeenisyys on haaste: pk-yritykset hakevat nopeita kaupallistamisen polkuja ja tarjousmahdollisuuksia, kun taas suuret yritykset korostavat standardeihin, regulaatioon ja markkinarakenteisiin vaikuttamista.

Ohjelmakauden aikana yritysten verkottumisessa tapahtui edistystä: syntyi konsortioita ja yhteistarjoamia, joiden ympärille koottiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä kumppaneita. Kuitenkin jäsenistön aktiivisuus jakautui epätasaisesti. Aktiiviset toimijat hyötyivät paljon ja passiivisemmat jäivät helposti sivuun. Tämä voidaan tulkita resurssiriippuvuuden kautta: organisaatiot, joilla on omaa panostuskykyä- ja halua, pystyvät reagoimaan verkoston tarjoamiin mahdollisuuksiin, kun taas rajallisempien resurssien jäsenet jäävät tukitoimien varaan.

FWF:n tulee miettiä, miten eri jäsenistösegmenteille voitaisiin tarjota erilaista palvelulogiikkaa. Muutoin riskinä on, että osa jäsenistä kokee, että ne eivät saa jäsenyydestään lisäarvoa tai sen saaminen on epäsäännöllistä ja että toiminta muutoinkin koetaan liian etäiseksi. Tämä korostaa FWF:n tarvetta tarjota kohdennettuja palvelupolkuja eri jäsenryhmille.

Jatkossa FWF:n ei tule rajoittua vain kontaktien avaamiseen, vaan sen on kyettävä kytkemään jäsenistönsä eri kansainvälisiin rahoitusmekanismeihin ja tarjouskonsortioihin, jotka johtavat konkreettisiin sopimuksiin.

3.4 Kansainvälinen näkyvyys, markkina-avaukset ja miten ne käännetään liiketoiminnaksi

FWF lisäsi kansainvälistä näkyvyyttään osallistumalla aktiivisesti globaaleihin verkostoihin ja tapahtumiin (esim. IWA, Water Europe, WWC) sekä järjestämällä delegaatioita markkinoille, joilla suomalaisella osaamisella on suhteellista etua. Delegaatiot loivat kontakteja, jotka johtivat joissakin tapauksissa konkreettisiin yhteistyösopimuksiin paikallisten yritysten kanssa (esim. Egypti). FWF myös solmi ohjelmakaudella yhteistyösopimukset British Waterin ja Rand Waterin (Etelä-Afrikka) kanssa. Brittiläisillä yrityksillä on runsaasti toimintaa Afrikassa ja Rand Water taas on Afrikan suurin vesilaitosoperaattori. Tämä mahdollistaa suomalaisten yritysten pääsyn osatoimittajina Afrikan markkinoille. On mentävä rohkeasti mukaan kansainvälisiin konsortioihin – puhtaasti suomalainen ratkaisu ei ole kilpailukykyinen eikä yleensä kohdemaan olosuhteisiin sellaisenaan sopiva.

Näitä esimerkkejä voidaan pitää osoituksena siitä, että verkostomaisen toimijan rooli 'katalyyttinä' on merkityksellinen, vaikkei organisaatio itse olekaan kaupallinen sopimusosapuoli. Samalla on tunnustettava,

että näkyvyys ja kontaktit eivät automaattisesti muutu sopimuksiksi, vaan vaativat jalkatyötä, jatkuvaa yhteydenpitoa ja panostusta eli resursseja.

Markkina-avausten haasteena on usein markkinan erityispiirteiden ja markkinalogiikan ymmärtäminen – kehittyvillä markkinoilla tämä voi tarkoittaa esim. sitä, että markkina on ensin luotava. Tästä on kansainvälisiä esimerkkejä, mutta myös Finnfundin tuki metsänistutuksille on toiminut tällaisena. Olisiko tämä mahdollista myös vesisektorilla? Itseasiassa monet vesihankkeet kehitysyhteistyön kohdemaissa toimivat parhaimmillaan tällaisina, jos ei ehkä kysynnän luojina, mutta ainakin referensseinä.

Myös voittavien tarjousten laatimisessa tarvitaan erityisosaamista, systemaattista tarjoustukea ja rahoitusratkaisuja. Miten syntyneet liidit viedään kaupalliseen menestykseen? Yksi mahdollisuus olisi ns. Bid Factory -toiminnon perustaminen, mutta onko se realistista FWF:n muutoinkin rajallisten resurssien vuoksi.

3.5 Ministeriöiden näkökulma ja odotukset

Ministeriöiden suuntaan FWF on onnistunut asemoitumaan luotettavana toimijana, joka kokoaa yritysten ja tutkimuslaitosten sekä ammattikorkeakoulujen näkemyksiä ja tuottaa hallinnolle jalostettua tietoa vesialan mahdollisuuksista ja esteistä. Ulkoministeriön näkökulmasta FWF:n arvo korostuu tai voisi korostua kehityspolitiikan, kehitysyhteistyön ja kaupallisten mahdollisuuksien yhteensovittamisesta. Maa- ja metsätalousministeriölle sekä ympäristöministeriölle keskeisiä teemoja ovat kiertotalous, luonnonvarojen kestävyys ja vesi-infrastruktuurin modernisointi; sosiaali- ja terveysministeriölle WASH-teemojen ja terveysturvallisuuden kytkennät. Ministeriöiden odotukset kiteytyvät kahtaalle: toisaalta ne toivovat FWF:lta strategista näkemystä, uusia aloitteita ja sidosryhmäkoordinointia, toisaalta konkreettisia tuloksia, joita voidaan raportoida määrällisin mittarein.

Nykyisessä ohjelma-asiakirjassa kehityspoliittiset näkökulmat ovat jääneet sanoituksen asteelle. Seuraavaa ohjelma-asiakirjaa laadittaessa tähän tulee kiinnittää enemmän huomiota. Suosittelemme paitsi ODA-kriteereihin tutustumista ja niiden selkeämpää sisällyttämistä uuteen ohjelma-asiakirjaan, mutta myös tutustumista UM:n kehityspolitiikan painopistealueisiin ja näiden tulosindikaattoreihin ja mittareihin.

Ohjelmakauden aikana juuri jälkimmäinen jäi puutteelliseksi, mikä heikensi kykyä osoittaa panostusten vaikuttavuus eli niiden tuottama lisäarvo. Tästä syystä seuraavan ohjelmakauden lähtökohtana tulee olla selkeät mitattavat tulostavoitteet ja mittaroinnin kehittäminen. On varauduttava siihen, että rahoitus tullaan kytkemään kehityspolitiikkaa tukeviin tavoite- ja toimenpidekokonaisuuksiin. Kaiken kaikkiaan raportoinnin laatua sekä yhteistyön toimivuutta tulee jatkossa kehittää.

FWF:n toiminnan painotus on tällä hetkellä enemmänkin viennissä, mikä ministeriöiden näkökulmasta ei sinänsä ole huono asia – päinvastoin – onhan kansainvälisen kasvun edistäminen saanut ja saamassa korkeamman painoarvon ja lisää resursseja UM:ssä. FWF voisikin asemoitua kehityspolitiikan ja viennin väliseksi sillaksi, huomioida UM:n painopistealueet ja vahvistaa rooliaan UM:n strategisena kumppanina. Lisäksi se voisi profiloitua vesidiplomatian ja kehityspolitiikan solmukohtana, ottaa mm. roolin suurten (päättävien tai jo päättyneiden) hankkeiden institutionaalisenä jatkajana (esim. Nepal, Etiopia, Vietnam).

Suunnitellessaan toimintaansa ja laatiessaan seuraavan kauden ohjelma-asiakirjaa, tulee FWF:n paneutua ministeriöiden strategioihin, linjauksiin ja tavoitteisiin sekä huomioida ministeriöiden toiveet ja odotukset tulevan toiminnan suuntaamisesta:

- UM:n kehityspoliittiset linjaukset, UM:n vahvistunut rooli kansainvälisen kasvun (viennin) edistäjänä

- MMM puolestaan toivoo lähempää yhteistyötä ja sen rakentamista esim. aiemmin menestyksekkäiden hankekonseptien (Sinisen biotalouden kansallinen kehittämissuunnitelma, Vesiosaamisen kasvu- ja kansainvälistymissuunnitelma) ja toimintamallin pohjalta.
- Strategian kirkastaminen ja rakenteelliset (hallitus ja sen kokoonpano) uudistukset ovat MMM:n mielestä suositeltavia. Toiminta koetaan hajanaiseksi, kun strategiakin koetaan epäselväksi.

3.6 Yritysjäsenten näkökulma

Yritysjäsenten palaute korostaa kahta tarvetta: ensinnäkin nopeita ja konkreettisia polkuja kansainvälisille markkinoille, ja toiseksi kykyä vaikuttaa markkinan rakenteisiin, standardeihin (lobbaus) ja rahoitusmekanismeihin. Pk-yritykset kaipaavat erityisesti tuotteistamisen, ostajakontaktien, tarjousprosessin ja rahoituksen tukea. Suuret toimijat odottavat, että FWF tuo yhteen päättäjät, rahoittajat ja operaattorit siten, että syntyy suuria järjestelmähankkeita, joihin pienemmätkin suomalaiset toimijat voivat kytkeytyä. Molemmat ryhmät hyötyvät TKI-toiminnasta (ks. § 3.7) ja sitä kautta syntyvistä kotimaisista referensseistä, jotka vuorostaan lyhentävät myyntisykliä.

Kriittinen havainto on, että geneerinen 'jokaiselle kaikkea vähän' -lähestymistapa ei tuota maksimaalishyötyä. FWF:n tulisi segmentoida jäsenistö ja kehittää segmentoitu palvelulogiikka, mikä voisi toisaalta kasvattaa FWF:n lisäarvoa ja lisätä jäsenistön aktiivisuutta ja sitoutumista. Ilman segmentointia osa jäsenistä jää passiiviseksi ja kokee lisäarvon vaatimattomaksi. FWF tarjoaa kyllä verkostoja, mutta jäsenyydestä saatava konkreettinen hyöty koetaan rajalliseksi.

Suomalaisilta yrityksiltä (ja myös muilta TF-verkoston toimijoilta) näyttää puuttuvan riittävä ymmärrys kansainvälisten liiketoiminnan nykylogiikasta sekä arvoketjujen ja -verkkojen toiminnasta. Keskiössä on edelleen vienti ja sen edistäminen tavaroiden ja palveluiden tarjonta edellä. Kilpailijamailla taas lähtökohtana (approach) – erityisesti kehittyvillä markkinoilla – on kohdemaiden tarve ja siihen perustuva, pitkäjänteinen investointimahdollisuuksien ja kysynnän luominen oman maan yrityksille. Tähän käytetään sekä kahdenvälistä että kansainvälisiin kehitysrahoituslaitoksiin kanavoitua ja/tai EU:n usein muodollisesti sitomatonta rahoitusta.

Isot yritykset kyllä jotenkin pärjäävät, mutta PK-sektorilla on haasteita. Kun kiinnostus kansainväliseen kasvuun on huolestuttavalla matalalla tasolla ja jos kiinnostusta sattuu olemaan, niin se kohdistuu lähimarkkinoihin (Ruotsi, Saksa, UK), missä taas kilpailu on ennestään kovaa. PK-sektorin yrityksiltä puuttuu kokemusta ja osaamista toimia kansainvälisillä kentillä ja eri kulttuureissa. Pk-yritykset eivät pärjää yksin, minkä johdosta on mentävä rohkeasti mukaan kansainvälisiin konsortioihin – puhtaasti ja yksin suomalainen ratkaisu ei ole kilpailukykyinen eikä yleensä kohdemaan olosuhteisiin sellaisenaan sopiva.

Myös voittavien tarjousten laatimisessa tarvitaan erityisosaamista, systemaattista tarjoustukea ja rahoitusratkaisuja, joiden avulla liidit on mahdollista viedä kaupalliseen menestykseen.

3.7 Tutkimuslaitokset ja korkeakoulut

Tutkimuslaitosten ja julkisten vesilaitosten rooli FWF:ssä on kaksijakoinen: ne ovat sekä kotimaisen innovaatioekosysteemin moottoreita että kansainvälisten hankkeiden uskottavuuden lähteitä. Kun tutkimus ja operointi tuottavat yhdessä todennettuja tuloksia, syntyy 'living lab' -referenssejä, joita voidaan hyödyntää kansainvälisessä myynnissä. Tällä alueella potentiaali on ollut suurempi kuin toteuma.

Tutkimuslaitoksilla (VTT, GTK, SYKE) ei ole ymmärtääksemme ollut roolia kauden 2023–2025 ohjelma-asiakirjan toteutuksessa. FWF:n tulisikin selvittää, voisivatko tutkimuslaitokset ja vesilaitokset olla seuraavalla ohjelmakaudella mukana ja minkälaisessa roolissa? Sama koskee ammattikorkeakouluja (AMK), jotka koetaan enemmän yritys yhteistyöorientoituneiksi kuin yliopistot ja korkeakoulut.

Business Finlandin T&K rahoitus on kasvamassa – Suomen hallitus on sitoutunut rahoituksen tasoon 1.2 % BKT:stä. FWF voisi tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa yhteistyössä pyrkiä hyödyntämään tätäkin rahoitusta. Yhtenä mahdollisuutena on nähty BF:n veturihankkeet, joita ollaan suuntaamassa ja mahdollistamassa nykyistä pienemmille hankkeille. Voisivatko tutkimuslaitokset ottaa näkyvää roolia vesialan veturihankkeen synnyttämisessä?

3.8 Resurssit, rahoitus ja johtaminen

FWF:lla on henkilöstöresursseihin liittyviä haasteita. FWF:n resurssit (arviomme mukaan alle 3 henkilötyövuotta) olivat ohjelmakaudella niukat suhteessa tulostavoitteisiin. Voidaan perustellusti kysyä, oliko ohjelma-asiakirja sittenkin liian kunnianhimoisen käytettävissä oleviin resursseihin nähden? Ohut ydintiimi ja projektiluonteinen, täydentävä rahoitus näyttävät ohjanneen toimintaa kohti operatiivisia suoritteita ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Toisin sanoen satunnaiset pienet rahoituserät ja niihin liittyvät hankkeet saivat prioriteetin, vaikka resurssitarpeita olisi samanaikaisesti ollut itse ohjelma-asiakirjan toteutuksessa. Tämä resurssien ohuus näkyy myös siinä, että vaikka verkottumista tapahtui paljon, konversio sopimuksiksi olisi voinut olla suurempi.

FWF:lta puuttuu toiminnan laajentamisen ja tuloksellisuuden edellyttämää erityisosaamista (mm rahoitusosaaminen). Kun FWF:n omat resurssit ovat rajalliset, on jäsenistö sen merkittävästi hyödyntämätön voimavara – jäsenistön aktivoinnin onkin oltava yksi FWF:n operatiivisen toiminnan painopisteitä seuraavalla ohjelmakaudella.

FWF:n rahoitus pohja on viime vuosina aikaisempaan verrattuna huomattavasti parempi ja stabiilimpi. Osansa tässä kehityksessä on ollut siirtyminen ohjelmakausirahoitukseen. Näin FWF:n resurssit on voitu suunnata operatiiviseen toimintaan ”päivittäiseen rahoituksen kokoon juoksemisen sijaan”. FWF:n rahoitus rakenne on radikaalisti muuttunut: ennen ohjelmarahoitusta FWF:n rahoitus tuli 80 %:sti ministeriöiltä ja nyt se on 30 %:n tasolla.

Rahoitus pohjan monipuolistaminen on jatkossa väistämätöntä ja välttämätöntä. Jäsenmaksujen, jotka nykyisellään tuovat yhteensä n 110 000 €/a, korottaminen nykyisessä taloustilanteessa ei liene mahdollista. PIF-hankkeet, joissa FWF on toiminut omalla riskillä konseptikehittäjänä voivat jatkossa tuoda merkittävän lisän rahoitus pohjan laajentamiseen – ensimmäinen hanke (Lesotho) voisi käynnistyä jo alkuvuodesta 2026. Nepalin PIF-konsepti on hyväksytty ja Lesotho on ollut kiinnostunut kehittämään toisenkin PIF-hankkeen, kunhan ensimmäinen on saatu liikkeelle. Voisiko FWF myös tuottaa jäsenilleen maksullisia premium-palveluja priorisoiduilla markkinoilla?

FWF:n tulee myös tutkia ja selvittää pohjoismaisten ja eurooppalaisten verrokkijhdistysten toimintaa ja niistä saatavaa kokemusta mm kansainvälisen rahoituksen hyödyntämisessä. Osa näistä rahoitusratkaisista (esim. blended financing) vaatii osaamista, jota FWF:llä itsellään ei ole – onko edes jäsenistöllä? Suomessa toimii myös lukuisia joukko erilaisia säätiöitä, joilla saattaa olla kiinnostusta rahoittaa FWF:n toimintaa tai hankkeita.

FWF:llä on jo kokemusta EU-rahoituksen hyödyntämisestä (Horizon 2020) ja ymmärtääksemme kokemus on ollut hyvä.

FWF:n hallitus kokoontuu kerran vuodessa keskustelemaan strategiasta. Esim. vuosi sitten (2024) pidetyn strategiapalaverin tuloksena on olemassa 5.kohtainen visio siitä, mitä FWF tekee vuonna 2030. Tämä on jo hyvä askel oikeaan suuntaan. Evaluaatiotiimi suosittelee kuitenkin, että osana seuraavan ohjelmakauden suunnittelua tai vähintäänkin sen rinnalla FWF:n on käynnistettävä syväälleikävä strategiaprosessi, jolla valmistaudutaan huolella tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. Minkälainen toimija FWF haluaa olla vuonna 2030? Strategiaprosessin tuloksena muutokset voivat kohdistua niin missioon, toiminta-ajatukseen kuin operatiiviseen toimintaan. FWF joutuu toiminnassaan miettimään ja rakentamaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä strategisen asemoitumisensa lähes kokonaan uusiksi.

Haastattelujen perusteella myös hallitustyöskentelyssä itsessään on tarvetta kehittämiselle. Yrityksissä hallitus päättää strategiasta ja linjaa toiminnan suuntaviivat. Nyt FWF:n hallituksen koetaan olevan enemmänkin hallintoneuvosto ja kumileimasin, joka ei tuota lisäarvoa vaan on vain ”pakollinen paha”. Jos hallituksen kokousten päätösvaltaisuus on toisinaan haaste, niin voidaan kysyä perustellusti, onko hallituksen kokoonpanoa syytä muuttaa ja jäsenmäärää pienentää.

Työryhmätoiminta on ollut yksi tapa aktivoida jäsenkuntaa ja luoda lisäarvoa. Jotta tällä toiminnalla olisi enemmän painoarvo, voisiko **jokaisella hallituksen jäsenellä olla yksi työryhmä vedettävänä?**

4. Keskeiset suositukset seuraavalle ohjelmakaudelle

Strategia

FWF:n on käynnistettävä **syväälleikävä strategiaprosessi**, jolla valmistaudutaan huolella tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. Minkälainen on maailma vuonna 2030 ja minkälainen toimija FWF haluaa tällöin olla? On nyt jo selvää, että FWF joutuu toiminnassaan miettimään ja rakentamaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä strategisen asemoitumisensa lähes kokonaan uusiksi. Muutosten lähtökohdaksi **tarvitaan kokonaisnäkemystä** ja siihen perustuvia rohkeita, uusia avauksia. Strategiaprosessissa FWF voisi hyödyntää jäsenistöstä löytyvää osaamista.

Rahoitus

Ohjelmakausirahoitus on osoittautunut toimivaksi malliksi ja sitä tulee jatkaa. **Rahoituspohjaa tulee edelleen laajentaa**. FWF voisi tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa yhteistyössä pyrkiä hyödyntämään kasvavaa TKI-rahoitusta - yhtenä mahdollisuutena BF:n veturihankkeet. PIF- ja FUIF-hankkeet voivat jatkossa tuoda merkittävän lisän rahoituspohjan laajentamiseen. Suomessa toimii joukko säätiöitä, joilla voisi olla kiinnostusta tulla rahoittamaan FWF:n toimintaa.

Mittarit

Seuraavan kauden ohjelma-asiakirjaa laadittaessa on mittareiden ja indikaattoreiden **laadintaan ja määrittelyyn panostettava** – vaikuttavuus ja sen todentaminen nousevat tässä esille. Tässä FWF:n tulee hyödyntää UM:n omia kehityspolitiikan mittareita. **Lisäksi olisi toivottavaa, että ministeriöt auttavat mittareiden laadinnassa.**

Jäsenistö, työryhmät, resurssit

Osa jäsenistä kokee, että ne eivät saa jäsenyydestään lisäarvoa tai sen saaminen on epäsäännöllistä ja toiminta muutoinkin koetaan liian etäiseksi. **Jäsenistön aktivoinnin** on oltava yksi FWF:n operatiivisen toiminnan **painopisteitä** seuraavalla ohjelmakaudella. FWF:n tulisi segmentoida jäsenistö ja kehittää näille **segmenteille oma palvelulogiikka** - 'jokaiselle kaikkea vähän' -lähestymistapa ja johtaa siihen, että osa jäsenistä jää passiiviseksi ja kokee lisäarvon vaatimattomaksi.

FWF:n resurssit nykyisellään ovat rajalliset. **Työryhmätoiminta** on arvokaslisä sekä jäsenistön aktivoimisessa että lisäresurssina. Työryhmien toiminta tulee suunnitella huolella ja **perustuen laadittavaan strategiaan**. Niille tulee laatia 'TOR:it' ja selkeät tavoitteet ja resurssit. Turhat työryhmät tulee lakkauttaa. Jotta työryhmä toiminnalle saadaan lisää painoarvoa, voisiko jokaisella hallituksen jäsenellä olla yksi työryhmistä vedettävään?

FWF:n rajalliset resurssit on kohdennettava **vaikuttavuuden näkökulmasta**. Tämä on mahdollista luomalla kokonaisnäkemys (ks. strategia edellä), joka paitsi ohjaa uudistuksia ja toimintoja myös osaltaan integroi "hajanaiset"- panostukset osaksi toimintoja.

Hallitus

Hallitustoimintaa **tulee tehostaa** – nykyisestä "hallintoneuvosto"-tyyppisestä toimintamallista on siirryttävä enemmänkin johtoryhmätyyppisen toimintaa. Kun hallituksen kokousten päätösvaltaisuus on välillä haaste, niin onko syytä muuttaa **hallituksen kokoonpanoa ja jäsenmäärää pienentää**.

Uusi ohjelma-asiakirja

Ohjelma-asiakirjan **rahoitusrakenteeseen** on ministeriöiden rahoituksen osalta **tulossa muutoksia**: UM rahoitus tulee pienemään, mutta MMM:n rahoitus voi tietyin ehdoin kasvaa. Muiden ministeriöiden kanta ei ole tiedossa.

Laatiessaan seuraavan kauden ohjelma-asiakirjaa, tulee FWF:n paneutua huolellisesti **ministeriöiden strategioihin, linjauksiin** ja tavoitteisiin sekä huomioida ministeriöiden toiveet ja odotukset tulevan toiminnan suuntaamisesta. FWF:lta toivotaan strategista näkemystä, uusia aloitteita, mutta myös konkreettisia tuloksia, joita voidaan raportoida määrällisin mittarein. Kaiken kaikkiaan raportoinnin laatua tulee jatkossa parantaa. **Lisäksi olisi toivottavaa, että ministeriöt itse auttavat mittareiden laadinnassa**.

Kehityspoliittiset näkökulmat tulee entistä paremmin ottaa huomioon. Suosittelemme ODA-kriteereihin ja mittareihin tutustumista ja niiden selkeämpää sisällyttämistä uuteen ohjelma-asiakirjaan. UM:n suhteen FWF voisi asemoitua kehityspolitiikan ja viennin väliseksi sillaksi, huomioida UM:n painopistealueet ja vahvistaa rooliaan **UM:n** strategisena **kumppanina**. Lisäksi se voisi profiloitua vesidiplomatian ja kehityspolitiikan solmukohtana. **Voisiko FWF ottaa roolin suurten (päättävien tai jo päättyneiden) hankkeiden institutionaalisenä jatkajana/jälkihoitajana (esim. Nepal, Etiopia, Vietnam)**.

MMM odottaa aiempaa läheisempää yhteistyötä. Yhteistyö ja mahdollinen **rahoituksen kasvattaminen voisi perustua aiemmin menestyksikkäiden hankekonseptien** toimintamallien pohjalle.

FWF:n tulisi selvittää, voisivatko tutkimuslaitokset ja vesilaitokset (ja millä ehdoin) olla seuraavalla ohjelmakaudella mukana ja minkälaisessa roolissa. Sama koskee ammattikorkeakouluja (AMK).

Muuta

Luotuihin uusiin *kumppanuuksiin tulee panostaa* - brittiläisillä yrityksillä on runsaasti toimintaa Afrikassa ja Rand Water taas on Afrikan suurin vesilaitosoperaattori. Tämä mahdollistaa suomalaisten yritysten pääsyn osatoimittajina Afrikan markkinoille. On mentävä rohkeasti mukaan kansainvälisiin konsortioihin.

Lyhenteet

BF	Business Finland	KPI	Key performance indicator	SDG6	Sustainable Development Goal 6 – YK:n tavoite: puhdas vesi ja sanitaatio kaikille.
Bid factory	Jaetaan kokemuksia, työstetään tarjouksia, opitaan yhdessä.	KPO	Kauppaoliittinen osasto	SIB	Social Impact Bond – sosiaalinen vaikuttavuusobligaatio
DIB	Development Impact Bond – tulospohjainen kehitysrahoitus-instrumentti.	KYT	Kehitysyhteistyö	SL	Suurlähettiläs
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development - Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki	MDB	Multilateral Development Bank – monenkeskinen kehityspankki.	STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
EIB	European Investment Bank - Euroopan investointipankki	MDO	Market Development Office – FWF:n ehdottama markkinakehitysohjelmien tukirakenne priorisoiduissa maissa.	TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
ESRS	European Sustainability Reporting Standards – EU:n kestävän kehityksen raportointistandardit	MMM	Maa – ja metsätalousministeriö	TF	Team Finland ja TF-toimijoiden verkosto ("TF-verkosto") www.team-finland.fi
Finnfund	Teollisen yhteistyön rahasto Oy	MoU	Memorandum of understanding,	TKI	Tutkimus, kehitys ja innovaatiot

			yhteisymmärryspöytäkirja		
FWF	Finnish Water Forum – Suomen vesifoorumi r.y.	MRV	Monitoring, Reporting, Verification – vaikuttavuuden mittaaminen, raportointi ja todentaminen.	TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures – luontoriskien raportointikehikko.
HR	Human resources	NIS2	EU:n verkko- ja tietoturvadirektiivi, joka koskee myös vesilaitoksia.	TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma
IFI	Kansainväliset rahoituslaitokset	NRL	Nature Restoration Law – EU:n ennallistamisasetus.	UM	Ulkoministeriö
IRIS	Kansainvälinen viitekehys vaikuttavuuden mittareille.	PCP	Pre-Commercial Procurement – hankintamalli kehitysvaiheen ratkaisuille.	VKE	Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen
KEO	Kehityspoliittinen osasto	ODA	Official Development Assistance – virallinen kehitysyhteistyö.	VKKO	Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma
KEO-50	Kehitysrahoituksen ja yksityisen sektorin yksikkö	PFAS	Per- and Polyfluoroalkyl Substances – pysyviä, haitallisia ns. ikuisuuskemikaaleja.	WB	World Bank - Maailmanpankki
KEO-90	Kestävän kehityksen ja ilmastopolitiikan yksikkö	PIF/ FUIF	UM:n kehitysrahoituksen instrumentteja (Public Investment Facility / Finnpartnership Utility Investment Facility).	YM	Ympäristöministeriö
KKKE	Kestävän kansainvälisen kasvun edistäminen	PK	Pienet ja keskisuuret yritykset		

Liite 1: Haastatellut henkilöt

- 1) Riku Granberg, Dewaco Oy, FWF:n hallituksen varapuheenjohtaja
- 2) Topi Helle, Suomen Vesifoorumi r.y., Toimitusjohtaja
- 3) Jani Härkki, Vesiotec Oy, FWF:n hallituksen puheenjohtaja
- 4) Jukka Ilomäki, UM, Kehityspoliitiikan neuvonantaja, vesiala

- 5) Marko Keskinen, Aalto-yliopisto, Vesivarojen hallinnan professori
- 6) Anna Merrifield, UM, yksikönpäällikkö KEO-60
- 7) Tuija Pohjolainen-Hiltunen, Kemira Oyj, EVP, Water Solutions
- 8) Pasi Rinne, Business Executive, who helps companies to transform the sustainability challenges into opportunities and growth (ex-Partner/Gaia Consulting Oy)
- 9) Juha Savolainen, UM, osastopäällikkö (KEO)
- 10) Anitta Sihvonen, MMM, Projektipäällikkö, Vesiosaamisen kasvu- ja kansainvälistymisohjelma
- 11) Virpi Turunen, UM, Lähetystöneuvos, Ilmastonmuutos ja vesi
- 12) Olli-Matti Verta, MMM, Vesitalousjohtaja

Liite 2: Tausta-aineistoa

1. Aalto-yliopiston Vesi- ja ympäristötekniikan maisteriohjelman sidosryhmäselvitys 2019–2020. Yhteenvetoraportti, Alan tulevaisuus, osaamistarpeet ja vastavalmistuneiden rooli, 31.5.2020
2. Business Finlandin skenaariot, Skenaarioraportti 2025
3. Business to Government – alustapilotin kehittävä tarkastelu. UM:n kehitysevaluoinnin yksikkö, 2021/6
4. Danish Water Forum vuosiraportti (uusin, 2023–2024)
5. European Commission: “EU Water Security & Resilience Report” (2023)
6. Finnish Water Forum, Toimintakertomus 2024, 1.1.2025
7. Finnish Water Forum, Toimintakertomus 2023, 3.1.2024
8. Finnish Water Forum, Toimintasuunnitelma 2025, 2.1.2025
9. Finnish Water Way - Suomen vesialan kansainvälinen strategia, Elokuu 2018
10. FWF ohjelma-asiakirja 2023–2025 (28.10.2022)
11. FWF:n strategiakalvot (301224.pptx)
12. FWF toimintasuunnitelma 2025
13. FWF vuosikokouksen pöytäkirja 2025
14. Government report on Finnish foreign and security policy, Publications of the Finnish Government, 2024:35
15. Nordic climate targets and Article 6 cooperation, NEFCO September 2025
16. Nordic Innovation: “Nordic Sustainable Water Solutions” (2019)
17. OECD Water Outlook (viimeisin painos)
18. Pakatun veden tuotanto ja haasteet - keskeiset toimijat ja viennin tilanne. Picus Advisors Oy/Selvitys MMM:n toimeksiannosta (22.2.2020)
19. Quarterly foresight: Signals of Change, Mutualistic Technologies, IFTF Systems Mythology. Business Finland, Summer/2025
20. Report on International Economic Relations and Development Cooperation, Publications of the Finnish Government, 2024:39
21. Suomen vesialan kansainvälinen strategia, Itsearviointi 2018–2023 ja välitavoitteet 2024–2026, Suomen kansainvälinen vesivirkatyöryhmä, 2024
22. Suomen vesialan kansainvälisen strategian toimintasuunnitelma 2025, Toukokuu 2025, Helsinki
23. Suomen Vesifoorumi ry:n (FWF), kolmevuotisen ohjelman 2023–2025 alustava loppuraportti (16.8.2025)
24. Team Finland -verkoston arviointi, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:47

25. Team Finland – verkoston strategia 2025–2027, 9/2025
26. Uudet kumppanuus- ja liiketoimintamallit suomalaisen vesiliiketoiminnan edistämiseksi
Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 48/2017
27. Valtionavustuspäätös, Tuki Suomen vesifoorumille, 12.12.2023 sekä avustuksen käyttöehdot
28. Vesidiplomatia - ennakoivaa rauhanvälitystoimintaa ulkoministeriön tilaus selvitys. Erik Salminen, Tuula Honkonen, Antti Belinskij & Marko Keskinen (2019). Aalto-yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto.
29. Vesidiplomatia: Konseptin edistäminen ja suomalainen lisäarvo. Ulkoministeriön tilaus selvitys, Erik Salminen, Elina Häkkinen & Marko Keskinen (2020). Aalto-yliopisto.
30. Viennin ja kansainvälisen kasvun edistäminen ulkoministeriössä. Jatkoselvitys VKE- ja Team Finland toiminnan tilasta ja sen kehittämisen suuntaviivoista, Loppuraportti, Vol. I ja II, 25.08.2022. UM:n sisäinen raportti
31. WIN Water Impact Report (Ruotsi, 2022/2023)
32. VN_2024_39_EN – Suomen kansainvälinen vesistrategia
33. VNTEAS 2022:47 – Team Finland -verkoston arviointi
34. Water as an entry point for peace mediation: Evaluation on Finnish Water Diplomacy, Volume 1- Main Report, 2021/6A Ministry for Foreign Affairs of Finland 2021
35. Water Solutions and Expertise from Finland (kalvosarja BF/WWF)
36. World Bank: “Water Global Practice Annual Report” (2023)
37. Yksityissektori ja kestävä kehitys, Fingon linjaus yksityissektorista, 14.9.2021