



SANOISTA TULEVAISUUS- TEKOIHIN

Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018

SITRA

*Sitra on kansainvälisesti uniikki ja
työstään noteerattu tulevaisuustalo.*





K 1/2019 VP

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN
JUHLARAHASTO SITRAN
TOIMINTAKERTOMUS
VUODELTA 2018**

EDUSKUNNALLE

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain (717/1990) 9 §:n 1 momentin 9 kohdan mukaisesti Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvosto antaa kunnioitavasti oheisen kertomuksen Sitran toiminnasta vuodelta 2018 eduskunnalle.

Helsingissä 14.3.2019

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

MATTI VANHANEN
PUHEENJOHTAJA

ANTON MÄKELÄ
SIHTEERI



© Sitra 2019

Konsepti ja toimitus

Jenni Sarolahti ja Sari Tuori,
Siträn viestintä

Kuvat ja kuvitukset

Topias Dean, Minna Hemmilä,
Veera Pienimaa, Miikka Pirinen,
Andreas Thomasson

Taitto

Miltton Oy

ISSN 1235-6166

Erweko Oy, Helsinki 2019

Julkaisua päivitetty saavutettavuuden
osalta kesällä 2020.



TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2018

Hallintoneuvoston lausuma

Muutoksentekijä seuraavien sukupolvien asialla	4
--	---

Yliasiamiehen katsaus

Ratkaisuja on, tartuttaisiinko toimeen?	6
---	---

Tulevaisuustyön kohokohdat 2018	8
--	---

Mikä Sitra?	10
--------------------	----

Sitran teemat

Hiilineutraali kiertotalous	14
Uudistumiskyky	18
Uusi työelämä ja kestävä talous	22

Arviointi	26
------------------	----

Sitralaiset	28
--------------------	----

Vastuullisuus	30
----------------------	----

Sijoitustoiminta	32
-------------------------	----

Talous	36
---------------	----

Hallinto	37
-----------------	----

Tilinpäätös vuodelta 2018	39
----------------------------------	----

Tuloslaskelma	40
---------------	----

Tase	41
------	----

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	42
------------------------------------	----

Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	43
--------------------------------------	----

Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	53
--	----

Tilintarkastuskertomus	53
------------------------	----

Liitteet

Organisaatio	54
--------------	----

Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja -vaikuttavuusarvioinnin tiivistelmä	55
--	----

Agenda2030 ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (SDG)	59
--	----

Yhteystiedot	60
---------------------	----

Muutoksentekijä seuraavien sukupolvien asialla

SITRAN TALOUDELLINEN ja poliittinen riippumattomuus sekä eduskunnalta saatu mandaatti antavat tulevaisuustalolle mahdollisuuden toimia seuraavien sukupolvien äänitorvena sekä kokeilla ja kehittää toimintamalleja, joita muiden yhteiskunnallisella kentällä toimivien ei olisi mahdollista omin voimin tehdä.

Sitran tulevaisuustyön raamina toimiva laki Sitrasta on vuosia antanut hyvät puitteet toimia erilaisissa rooleissa – niin kuin kunkin aikana tarpeen on ollut. Vuonna 2018 lakia päivitettiin, ja siihen kirjattiin muun muassa informatiivinen säännös hallinnon yleislakien noudattamisesta sekä Sitran päätöksiä koskeva muutoksenhakurajoitus. Keskustelu Sitran tehtävistä, resursseista ja hallinnosta jatkuu valtiovarainministeriön asettaman parlamentaarisen työryhmän puitteissa maaliskuuhun 2019.

Sitra on muutoksentekijä, jolla on valta ja vastuu tarttua tulevaisuuden kannalta tärkeisiin, luonteeltaan monimutkaisiin, niin sanottuihin systeemiin haasteisiin. Tällaisten muutosten toteuttamiseen tarvitaan monenlaisia keinoja yhdessä. Pelkillä selvityksillä monimutkaiset haasteet eivät ratkea, ja kokeilu ilman analyysia ja jatkokehittelyä ei

useinkaan tuo tulosta. Kun näitä käytetään yhdessä, ja lisätään mukaan tarvittaessa koulutusta, rahoitusta, laajojen verkostojen yhteen tuomista, yhdessä tekemistä sekä vaikuttavaa viestintää, on Sitran osaaminen tehokkaassa käytössä ja muutoksia tapahtuu.

Hyvä esimerkki Sitran tulevaisuustyöstä on paneutuminen ympäristöasioihin. Vuonna 2018 Sitra palkittiin Davosissa maailman talousfoorumin yhteydessä vuoden parhaana julkisen sektorin kiertotalouskehittäjänä. Se ei ollut sattumaa, sillä Sitra on kehittänyt ratkaisuja ekologisen kestävyyskysymyksiin lähes koko olemassa olonsa ajan, ja viimeiset kymmenen vuotta erityisen tiiviisti. Nyt kun ilmastopäätöksiä on tehtävä niin yksilöiden kuin koko yhteiskunnankin, Suomeen sovellettua tietoa ja ratkaisuja löytyy runsaasti. Edelläkävijän työ sataa kiertotalouden kansallisen tiekartan mukaisesti koko Suomen laariin.

Toinen hyvä esimerkki Sitran pitkäjänteisestä työstä on toiminta sosiaali- ja terveyssektorilla, jossa Sitra on kymmenen vuoden ajan kehittänyt parempaa ja yksilöllisempää terveydenhoitoa, joka toimisi myös kansantaloudellisesti tehokkaammin. Tulevaisuustalon roolina on ollut kokeilla tulevaisuuden ratkai-

*Sitralla on valta ja vastuu
tarttua tulevaisuuden kannalta
tärkeisiin ja luonteeltaan
monimutkaisiin haasteisiin.*

suja ja kehittää toimintamalleja, joista on hyötyä, oli hallinnollinen malli mikä tahansa.

Vuosi 2018 oli leimallisimmin ilmastonmuutokseen heräämisen vuosi, mutta Sitrassa se oli myös monien uusien avausten vuosi. Tulevaisuustalon agendalle asettuivat reilun ja ihmislähtöisen datatalouden rakentaminen, kansanvallan peruskorjaus sekä elinikäinen oppiminen. Työ on käynnistynyt, ja näistä kaikista on lupa odottaa tulevien vuosien isoja uutisia.

Sitrان toiminta rahoitetaan peruspääoman tuotoilla. Sitrان peruspääoman markkina-arvo vaihtelee vuosittain, ja se oli vuoden

2018 lopussa 776 miljoonaa euroa (840 milj. vuonna 2017) ja sijoitusomaisuuden tuotto-prosentti oli -3,9 (7,7 vuonna 2017).

Sitrان hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitrان talous on vakaalla pohjalla ja sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 14.3.2019 Sitrان tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2018 alijäämä, joka on 11 742 617,76 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 14.3.2019

Matti Vanhanen, Pentti Oinonen, Kalle Jokinen,
Antti Kaikkonen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen,
Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowitz

./ Anton Mäkelä

Ratkaisuja on, **tartuttaisiinko toimeen?**



LUOTETTAVAT INSTITUUTIOT, kilpailukykyinen teollisuus ja kansainvälinen kauppa ovat 50 viime vuoden aikana nostaneet Suomen yhdeksi maailman vauraimmista hyvinvointivaltioista. Meillä itsellämme on siihen ollut oma osuutemme: pienenä ja koulutettuna kansana meillä on ollut erinomaiset lähtökohdat menestyä kansainvälisessä kilpailussa.

Jatkossa osaamispohjaista kilpailukykyä tarvitaan tiivistyvällä tahdilla, sillä kansainvälinen ilmapiiri ja EU:n tilanne on monin tavoin kiristynyt.

Vuonna 2018 Suomen yhteiskunnallinen tilanne tuntui moneltakin eri kantilta katsottuna varsin vakaalta siitäkin huolimatta, että ympärillä kävi valtava kuuhu. Maailma paloi ympärillä, mutta Suomessa elettiin arkea työllisyyden hyvän kehityksen tahdittamana. Alkuvuoden 2019 uutiset ikäihmisten palveluiden laadusta toivat kuitenkin hyvinvointiimme vaikuttavat rakenteelliset haasteet taas isosti julkiseen keskusteluun.

Vuoden ehdoton valopilkku oli ilmastonmuutoskeskustelun valtavirtaistuminen. Ilmastonmuutokseen herättiin vuosien toruttamisen jälkeen, ja seuraavaksi olisi päätösten ja toimien aika. Tietoa ja ratkaisuja on jo.

Laki sen sanoo, Sitran tehtävänä on tulevaisuus

Sitran roolina suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut toimia maailmaa muovaavien megatrendien haistelijana, Suomen tulevaisuuden-suuntien kartoittajana, mahdollisuuksien maahantuoja ja uusien ratkaisujen konseptoijana sekä uudistusten vauhtiin sysääjänä.

Sitrasta on tullut viime vuosina yhä kansainvälisempi vaikuttaja erityisesti kiertotalouden, ihmisläheisen datatalouden sekä demokraattisen yhteiskuntakehityksen alueilla. Monimutkaiset ilmiöt eivät tunne kansallisia rajoja, vaan ratkaisuja on kehitettävä globaalisti ns. edelläkävijämarkkinoita hyödyntäen.

Ilmastonmuutoksen torjuntaan ja kiertotalouteen liittyvän Sitran laajan ja maailman talousfoorumissakin noteeratun työn lisäksi hyvä esimerkki jo syntyjään kansainvälisistä huippuhankkeista on 2018 alkanut työ reilun datatalouden rakentamiseksi. IHAN-hankkeessa luodaan parhaillaan eurooppalaista versiota datataloudelle, vastineeksi Yhdysvaltojen yritysvetoiselle ja Aasian maiden valtiovetoiselle mallille. Reiluun datatalouteen pyrkivä IHAN on myös esimerkki sitralaisesta työstä, joka ei eteni ilman vahvaa tiedon, näkemyksen ja tekemisen yhdistämistä sekä laajaa sidosryhmäverkostoa.

Sitran rooliin on kuulunut myös kriittisen unilukkarin tehtävät. Tulevaisuustalolle leimallista on viime vuosina ollut ajattelu ja tekemisen yhdistäminen, ja Sitrasta onkin puhuttu think-and-do -tankina, ajatus- ja toteutusparijana. Eduskunta on mietinnöissään toivonut Sitralta oman tien kulkemista ja riskien ottamista. Ja näin on toimittu.

Vuonna 2018 eduskunta täsmensi Sitran roolia julkisena toimijana, ja Sitra-lakiin kirjattiin muun muassa säännös hallinnon yleisten lakien noudattamisesta. Tärkeä keskustelu Sitran roolista jatkuu, kun valtiovarainministeriö asetti vuoden 2018 lopussa ensimmäistä kertaa Sitran historian aikana parlamentaarisen työryhmän, jonka tehtävänä on arvioida Sitran lakisäätöisiä tehtäviä, hallintoa sekä resursointia.

Reilua peliä

Jos vuosi 2018 oli ilmastonmuutokseen heräämisen vuosi, vuodelta 2019 sopii odottaa jo toimeen tarttumista. Millaisilla päätöksillä pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa tehdään reilu siirtymä kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa? Entä mitkä arvot meitä ohjaavat ilmastonmuutoskeskustelussa tai mainitussa datataloudessa? Kuinka nopeasti pystymme uudistumaan ja tekemään päätöksiä isoissa kysymyksissä?

Vuosi 2019 on myös heikkojen signaalien vuosi. Sitran maineikas ennakointityö on jo tuottanut vuoden alussa signaalikirjaston ja tehnyt megatrendit huomioivan heikkojen signaalien analyysin. Tarjoamme myös työvälineitä, joilla jokainen voi tehdä omaa tulevaisuustyötään entistäkin paremmin.

Monet Sitran hankkeet kiertyvät nyt kysymykseen reilusta muutoksesta. ”Mitä?”-kysymyksistä on aika siirtyä ”Miten?”-kysymykseen – ja erityisesti niiden vastauksiin.



Mikko Kosonen
yliasiamies

Tulevaisuustyön kohokohdat 2018



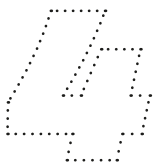
ILMASTONMUUTOSKESKUSTELUSTA TULI VALTAVIRTAA ja Sitra pystyi tarjoamaan skaalattavia ratkaisuja eri toimialoille pitkäjänteisen työnsä ansiosta. Sitran elämäntapatesti tehtiin huikeat yli 550 000 kertaa, ja sen ohessa tarjotuille 100 fiksulle arjen teolle oli kysyntää. Katso lisää sivulta 14.



KANSANVALLAN PERUSKORJAUS-raportti nosti suomalaisen demokratian pullonkauloja esiin rakentavalla tavalla, ja työ kansanvallan peruskorjaamiseksi sai lentävän lähdön. Katso lisää sivulta 18.



UUDISTUJA-KURSSIT olivat Sitran panos satavuotiaan Suomen virkamiesjohdon uudistumispolulla. Kiitettyjä kuuden moduulin kurssveja järjestettiin 2017–2018 yhteensä kuusi, ja koulutuksen kävi lähes 150 valtionhallinnon johtajaa. Sitran kehittämä koulutusohjelma siirtyi HAUS kehittämisskeskus Oy:lle vuoden 2019 alusta alkaen. Katso lisää sivulta 18.



DIALOGIIN POHJAAVASTA ERÄTAUKOMENETelmäSTÄ tuli tunnistettu ja tunnustettu tapa käydä rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua. Menetelmää käyttäviä organisaatioita oli vuoden lopussa yli 60, ja keskusteluihin oli osallistunut tuhansia ihmisiä. Katso lisää sivulta 13.



OSAAMISEN AIKA -avainalueen myötä Sitra siirtyi Hyvinvoinnin seuraava erä -visiossakin korostetun elinikäisen oppimisen kentälle. Avaus on uusi, ja Sitralla työn alkuvaiheessa fasilitoiva ja toimijoita yhteen kokoava rooli. Katso lisää sivulta 22.



REILUN JA IHMISLÄHTÖISEN DATATALOUDEN TARVE tunnistettiin, ja kunnianhimoisen EU-tasoisien teknisen ratkaisun ja konseptin kehittämiseksi alkoi toden teolla yhteistyössä muiden avaintoimijoiden kanssa. Katso lisää sivulta 22.



VALMISTAVAN TEOLLISUUDEN SIIRTYMÄ KIEROTALOUTEEN sai puhtia Sitran, Teknoliateollisuuden, Accenturen ja 52 yrityksen yhdessä rakentamasta kiertotalouden työkirjasta. Seuraavaksi laitetaan iso vaihde silmään: tavoitteena on saada mukaan 500 uutta yritystä. Katso lisää sivulta 14.



SITRAN ASEMA JULKISENA TOIMIJANA SELKIYYTYI lakimuutoksen myötä, minkä jälkeen parlamentaarinen työryhmä aloitti työnsä Sitran hallintomallin ja yhteiskunnallisen roolin arvioimiseksi. Keskustelu Sitran roolista yhteiskunnassa on äärimmäisen tärkeää.



OVI MAAILMALLE JA TAKAISIN ON AVOINNA Sitran kansainvälinen rooli vahvistui kiertotalouden ja ihmislähtöisen datatalouden hankkeiden myötä. Maailman talousfoorumin yhteydessä annettu palkinto maailman johtavana julkisen sektorin kiertotaloustoimijana oli tärkeä tunnustus. Uudisraivaajan tienavaus helpottaa osaltaan eri sektoreiden työtä jatkossa.



Mikä Sitra?

Rohkea tulevaisuustalo – ajatus- ja toteutuspaikka, jonka tekeminen pohjaa tietoon ja näkemykseen. Oma ennakointityö luo pohjan yhteiskunnallisen vaikuttavuustyön ja viestinnän edelläkävijyydelle.

Tehtävänä rakentaa huomisen menestyvää Suomea.

”Rahaston 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 717/1990, 2 §

Hallintomallina eduskunnan alainen julkisoikeudellinen rahasto: hallintoneuvostona toimii eduskunnan pankkivaltuusto. Rahoitus oman peruspääoman tuotoista. Julkinen ja omarahoitteinen – ei budjettirahoitteinen toimija. Vuosibudjetti 30–40 miljoonaa euroa.

Visiona hyvinvoinnin seuraava erä, eli reilu ja kestävä tulevaisuus, jossa suomalaiset elävät hyvää elämää maapallon kantokyvyn rajoissa.

Strategia luo pohjan vaikuttavuustavoitteille ja niistä johdetuille teoille. Tulevaisuustyötä tehdään Hiilineutraali kiertotalous, Uudistumiskyky ja Uusi työelämä ja kestävä talous -teemoissa sekä ennakointi- ja yhteiskunnallinen koulutus -toiminnoissa. Työn mahdollistavat hallinto, laki, sijoitus, strategia sekä viestintä ja yhteistyösuhteet -toiminnot.

Työkalupakissa välineet laajoihin muutoshankkeisiin, joille ei Suomesta löydy muita tekijöitä. Keskeisinä tulevaisuustyön välineinä mm. ennakointi, selvitykset, käytännön kokeilut ja pilotit, mallien kehittäminen ja levittäminen, rahoitus, hallinnollisen ja lainsäädännöllisen perustan rakentaminen muutoksille sekä koulutus.

Yhteistyön, verkottamisen ja sektorirajat ylittävien hankkeiden airut, jonka kaiken toiminnan ytimessä on yhdessä tekeminen. Riippumattomana toimijana usein koollekutsujan roolissa.

Maailma muuttuu, mikä on Suomen suunta?

Sitra on eduskunnan alainen tulevaisuustalo, jonka näkemykset pohjaavat vankkaan ja pitkäjänteiseen omaan ennakointityöhön. Sitran tehtävänä on nostaa keskusteluun Suomen tulevaisuuden kannalta keskeisiä megatrendejä, ja visioida niiden pohjalta toivottavia tulevaisuuksia. Vuonna 2018 Sitra keräsi megatrendien ja visioiden seuraksi heikkoja signaaleja, jotka osaltaan avartavat kuvaa mahdollisista tulevaisuuden suunnista.

Visiona hyvinvoinnin seuraava erä

Sitran tulevaisuuskuva syntyy yhdistämällä maailmaa muovaavien megatrendien mahdollisuuksia pohjoismaissa puhuttaviin kehitys-

kulkuihin sekä suomalaisiin arvoihin ja ihanteisiin. Sitran visiona on reilu ja kestävä tulevaisuus, eli hyvinvoinnin seuraava erä.

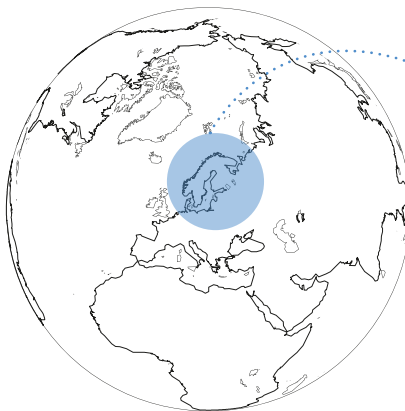
Vision mukainen tulevaisuuden Suomi pohjaa reiluun ja kilpailukykyiseen kiertotalouteen – yhteiskuntaan, joka toimii maapallon kantokyvyn rajoissa, ja on siten turvattu myös seuraaville sukupolville. Siinä Suomessa teknologia ei ole uhka, joka vain vie työpaikkoja, vaan mahdollisuus, joka on valjastettu luomaan hyvinvointia. Työn murroksessa syntyvä monimuotoinen uusi työ antaa mahdollisuuksia toimeentuloon.

Tämän tulevaisuuden Suomen menestys perustuu huippuosaamiseen ja ennen kaikkea jokaisen suomalaisen elinikäiseen oppimiseen, joka on jokaisen suomalaisen etuoikeus.

Sitran visio tarttuu megatrendien mahdollisuuksiin

GLOBAALIT MEGATRENDIT

1. Kestävyyskriisi
NYT!
2. Globaali keskinäisriippuvuus ja kasvavat jännitteet
3. Teknologia muuttaa kaiken



POHJOISMAISSA KYTEVÄT KYSYMYKSET

4. Työn ja toimeentulon arvoitus
5. Edustuksellisen demokratian puhti hukassa
6. Talous tienhaarassa

Osaamisen ja oppimisen lisäksi menestys perustuu luottamukseen ja vapautta sekä vaurautta tuovaan kansainvälisyyteen.

Sitran visiossa hallinto ja johtaminen puolestaan ovat aktiivisia ja elinvoimaisia uudistumisen vauhdittajia, jotka luovat pohjaa rakentavalle yhteiskunnalliselle keskustelulle, kuulluksi tulemiselle ja yhdessä tekemiselle – aidolle osallisuudelle ja demokratialle.

Yllä kuvattu hyvinvoinnin seuraava erä on Sitran visio huomisen Suomesta ja samalla sitralaisen työn suunta ja ohjenuora. Visiotyö on tehty vuosina 2016–2017 laajasti sidosryhmiä kuunnellen ja erilaista osaamista yhdistäen ja se kantaa yli käynnissä olevan strategiakauden.

Ajatus- ja toteutuspujan työkalupakki

Viisikymppinen Sitra on hoitanut laissa määriteltä tehtävänsä eri aikoina eri keinoin.

Tänä päivänä Sitra on yhteiskunnallinen muutosagentti, joka tarttuu monimutkaisiin ja monitahoisiin ongelmiin – systeemiin haasteisiin, joille ei löydy muuten tekijää tai jotka eivät ratkea yksinkertaisin keinoin.

Monet hankkeista ovat käytännössä tulevaisuuden yhteiskunnallisen infrastruktuurin rakentamista: taustalla toimivia uusia järjestelmiä tai toimintamalleja, joiden päälle voidaan kehittää ihmislähtöisiä palveluja.

Sitra on aikaisen kehitysvaiheen toimija, rahoittaja, kehittäjä ja muutoksen alkuun sysääjä, jonka työtä leimaa aina tiivis yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Tässä työssä Sitran valtti on monipuolinen tulevaisuustyön keinovalikoima ja erinomaiset verkostot myös kansainvälisesti.

Sitran ulkopuoliset arvioijat 4Front Oy ja VTT Oy jakoivat Sitran vaikutusmekanismit

kuuteen toisiaan täydentävään kokonaisuuteen. Systeemisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää useimmiten useiden erilaisten vaikutusmekanismien ja -keinojen yhtäaikaista hyödyntämistä.

Tieto ja yhteinen ymmärrys päätöksenteon pohjalla

Sitra on yhteiskunnallinen kehittäjä, jolla on vahva ennakointi- ja koulutusosaaminen. Kehitys- ja rahoitushankkeiden lisäksi Sitra tuottaa tulevaisuuden kehityssuuntia luotavia selvityksiä sekä ennakoititietoa, sekä panostaa kohtaamisten, dialogin ja yhteistyöprosessien rakentamiseen tiedontuottajien sekä päätöksentekijöiden välillä.

Sitran vaikutusmekanismit

1. Uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi.
2. Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen.
3. Törmäyttäminen, verkottaminen, yhteistyö.
4. Käytännön kokeilut ja pilotit uusien toimintamallien tunnistamiseksi ja testaamiseksi nopeasti.
5. Uusien toimintamallien levittäminen ja vakiinnuttaminen.
6. Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille.

Lähde: 4Front Oy, VTT Oy

Vuonna 2018 Sitra osallistui aktiivisesti kansallisen ennakointiverkoston toimintaan, kehitti dialogiin pohjaavaa Erätauko-menetelmää, selvitti tietoon perehtyvän päätöksenteon pulmakohtia, järjesti Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutusta ja julkisen johtamisen Uudistuja-kursseja sekä osallistui kansallisten strategiaprozessien fasilitointiin.

Viime vuosina Sitran tulevaisuustyötä on suunnattu yhä laajemmille kiinnostuneiden joukoille: Sitran megatrendikortit ovat jo laajalle levinnyt tulevaisuuden hahmottajan työväline ja Erätauko-materiaalit puolestaan avitavat arvostavaan dialogiin. Sitra.fi:n Tulevaisuuden tekijän työkalupakki kokoaa nimensä

mukaisesti työkaluja tulevaisuudesta kiinnostuneille.

Vuonna 2019 Sitra tuo monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen uuden alustan: käynnistymässä oleva Sitra Lab on paikka näkijöille ja tekijöille, jotka haluavat ratkaista viheliäisiä ongelmia, lisätä osallisuutta ja rakentaa yhteiskunnallista muutosta yhdessä. Ensimmäinen Sitra Lab tarttuu lasten ja nuorten eriarvoistumiseen. Laboratorio on tulevaisuustalon tapa antaa yhä useammalle muutoksentehtävälle työkaluja paremman huomisen rakentamiseen, vauhdittaa olemassa olevaa hyvää tekemistä, lisätä kestävästä rahoituksesta ja yhteistyötä yli siilojen.

ESIMERKKI: ERÄTAUKO

HUUTO SEIS! DIALOGI VAHVISTAA DEMOKRATIAA JA LUO LUOTTAMUSTA

Vuonna 2015 Suomi repesi. Turvapaikanhakijoiden määrän kasvu sai pinnan alla jo kuplineen kahtiajaon purskautamaan pintaan. Maaperä oli otollinen uudensuomalaiselle repivälle puheelle ja huutelulle, jota sosiaalinen media ja vaihtoehtomediat voimistivat. "Yhteiskunnallinen keskustelu uhkasi yltyä tyystin somemeuhkaamiseksi, jonka tavoitteena ei todellakaan ollut toisen ymmärtäminen ja paremman rakentaminen. Jotain oli tehtävä", Sitran ennakointi- ja strategijahtaja **Paula Laine** muistelee.

Syntyi Erätauko, toimintamalli rakentavan yhteiskunnallisen keskustelun käymiseen. Dialogiin pohjaava Erätauko

on mahdollisuus pysähtyä ja harkita asioita rauhassa. Erätaukossa roolit, tittelit ja oppiarvot jätetään narikkaan. Menetelmän avulla kuka tahansa voi tuoda eri lähtökohdista tulevia ihmisiä käymään tasavertaista keskustelua, ja erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että mukaan saataisiin myös heitä, joita ei yleensä tavoiteta.

Erätauon matka on edennyt vauhdikkaasti, vaikka toivottavasti vasta alussa onkin – vuoden 2018 loppuun mennessä arviolta 5 500 ihmistä oli osallistunut Erätauko-keskusteluihin, ja yli 60 organisaatiota käytti jo Erätaukoa.

TEEMA

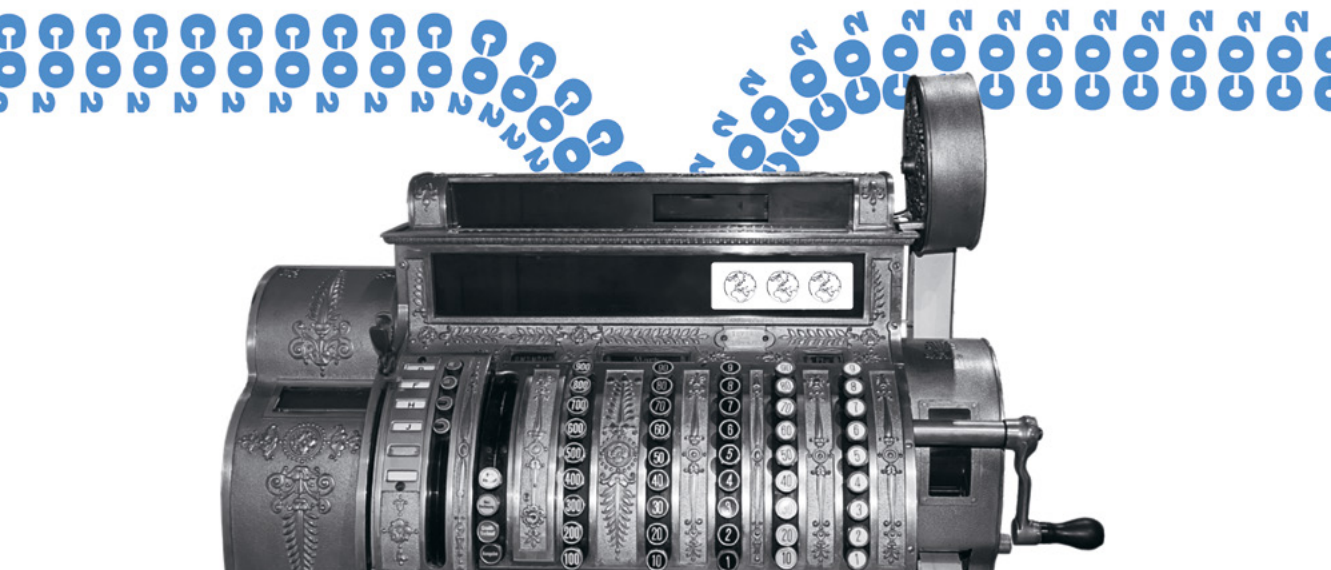
Hiilineutraali kiertotalous

VUODEN 2018 KOHOKOHDAT

- Ilmastonmuutoskeskustelusta tuli valtavirtaa ja yksilön hiilijalanjäljen pienentämiseen tähtäävä Elämäntapatesti tehtiin yli 550 000 kertaa.
- Sitra selvitti kustannustehokkaimmat ratkaisut vähentää päästöjä.
- Sitra palkittiin maailman parhaana julkisen sektorin kiertotaloustoimijana maailman talusfoorumin yhteydessä tammikuussa 2018.
- World Circular Economy Forum (WCEF) järjestettiin yhdessä Japanin ympäristöministeriön kanssa Jokohamassa.

ODOTETTAVISSA 2019

- Kestävän kehityksen verouudistus ja muut ilmastoratkaisut saavat tulta alleen.
- Keskusteluun nousevat ratkaisut sekä reilu siirtymä hiilineutraaliin kiertotalouteen.
- Suomi näyttää suuntaa kansainvälisen kiertotalouskehityksen kärkimaana.



Kestävyyskriisin kolmet kasvot

Globaali kestävyyskriisi haastaa suomalaisen yhteiskunnan – kuten muutkin maat – pohjamutia myöten. Kestävyyskriisillä on kolmet kasvot: luonnon monimuotoisuus eli biodiversiteetti hupenee hälyttävän nopeasti, luonnonvaroja ylikulutetaan kestäättömällä tavalla ja ilmasto lämpenee. Seuraukset ovat moninaiset, mutta perimmäiset syyt samat: elämme yli varojemme.

Tutkijat ja asiantuntijat, Sitra muiden mukana, ovat varoitelleet maapallon kantokyvyn rajoista vuosia, mutta tilanteen vakavuuteen ei oikein tahdottu herätä. Vuonna 2018 tapahtui käänne: helteinen kesä teki oman osuutensa, ja lopulta kansainvälisen ilmasto-paneeli IPCC:n raportti loppuvuodesta sai aikaan ilmastokeskustelun vyöryn, jollaista ei Suomessa ole aiemmin nähty. Syytä onkin, sillä jos jokainen kuluttaisi kuten suomalainen, käytössä pitäisi olla lähes neljän maapallon luonnonvarat. Kerskakulutuksesta on päästävä kohtuukäyttöön ja siirtymä on tehtävä reilusti.

Maapallon kantokyvyyden sopeutumiseen ei ole oikotietä tai pikaratkaisuja. Se vaatii uudenlaista ajattelua ja kokonaisvaltaista muutosta. Sitra on jo vuosia tehnyt töitä sen eteen, että Suomi olisi uudenlaisen, tehokkaampaan talouteen perustuvan yhteiskunnan suunnannäyttäjä.

Sitra kamppailee kestävyyskriisiä rakentamalla hiilineutraaliin kiertotalouteen perustuvaa yhteiskuntaa kolmen, toisiaan tukevan avainalueen voimin. Kiertotalous, Resurssivii-sas kansalainen ja Ilmatoratkaisut tuovat kukin ratkaisuja tähän viheliäiseen ongelmaan. Kaksi ensiksi mainittua päättyy vuoden 2019 aikana, ja valmisteilla on uusi avainalue, joka keskittyy reiluun kiertotalouteen EU:n alueella.

Selvityksistä pohjaa päätöksille

Sitra on selvittänyt pitkään kiertotalouden mahdollisuuksia sekä muita maailmalla jo käytössä olevia ratkaisuja ilmastonmuutoksen torjumiseksi. Vuonna 2018 Sitran johdolla selvitettiin esimerkiksi materiaalien kiertotalouden mahdollisuuksia, globaalien päästövähennystoimien tiekarttaa, jo käytössä olevien vihreiden ohjauskeinojen taloudellisia vaikutuksia sekä kustannustehokkaimpia keinoja Suomen päästöjen vähentämiseksi. Vuonna 2016 julkaistu kiertotalouden kansallinen tiekartta saa maaliskuussa 2019 päivityksen, kun vuonna 2018 aloitettu työ saadaan päätökseen. Myös Sitran ehdotus kestävä kehityksen verosiirtymästä julkaistaan keväällä 2019.

Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen ei yksinään kuitenkaan riitä. Ilmakehän ylimääräinen hiilidioksidi pitää myös sitoa takaisin maaperään. Teollisesta maataloudesta on siirryttävä kiertomaatalouteen, jossa pellot valjastetaan hiiltä sitoviksi hiilinieluisiksi.

Sitran, Ilmatieteen laitoksen ja Baltic Sea Action Groupin yhteisessä ns. Carbon Action -pilottiprojektissa suomalaiset tutkijat selvittävät parhaillaan, kuinka paljon maaperällä ja maatalouden käytännön toiminnalla on potentiaalia sitoa hiiltä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Projektissa huippututkimus yhdistyy ruohonjuuritason tekemiseen: pilotissa on mukana yli sata suomalaista maatilaa.

Yritykset ilmastoystävällisen talouden ajureina

Yritykset ovat tärkeässä roolissa kiertotalouteen siirryttäessä, ja yritysten kanssa tehtävä yhteistyö onkin Sitralle vanhastaan luonteva väylä ajaa muutosta. Monet yritykset ja koko-

naiset toimialat ovat haasteen edessä uusia, kiertotalouteen pohjaavia kasvustrategioita punoessaan. Sitra tukee työtä eri tavoin.

Sitra julkaisi syksyllä 2018 yhdessä Teknologiateollisuuden, Accenturen ja yli viidenkymmenen suomalaisyrityksen kanssa yhdessä rakennetun kiertotalouden työkirjan valmistavan teollisuuden uudenlaisen kasvun tueksi. LOOP Ventures puolestaan on Sitran, Avanto Venturesin ja Nordic Innovationin rakentama ekosysteemi, jonka tavoitteena on luoda uutta liiketoimintaa kiertotalouden avulla. Kiihdyttämössä kiertotalousratkaisuja tarjoavat kasvuyritykset ja niitä etsivät suuryritykset kehittävät yhdessä fiksua liiketoi-

mintaa – esimerkiksi pidentämällä tuotteen elinkaarta, myymällä tuotteitaan palveluna tai minimoimalla jätteensä määrän. Ensimmäisellä kiihdyttämökierroksella ovat mukana muun muassa Unilever Finland, Kesko, Valio, Orthex ja Paperinkeräys.

Paitsi välineitä ja konkreettisia työkaluja, tarvitaan myös esimerkkejä. Sitra aloitti jo vuonna 2016 keräämään listausta kiertotaloutta toteuttavista yrityksistä tai palveluista. Suositulla Kiertotalouden kiinnostavimmat -listalla on jo lähes 100 ratkaisuja, ja kokonaisuus täydentyy edelleen.

Näiden lisäksi Sitran spin offit, pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätio ja Climate

ESIMERKKI: KIERTOTALOUSKOULUTUS

OPE HEI, VOIKS MAAILMAN VIELÄ PELASTAA?

Kyllä voi, ja pitää! Hyvä elämä ei vain saa enää tarkoittaa luonnonvarojen ylikulutusta, ja raaka-aineet pitää pystyä pitämään kierrossa niin, ettei hukkaa synny.

Vaatteita ja tavaroita ei voi heittää roskiin, ja kasvatettu, kuljetettu ja valmistettu ruoka on syötävä. Kaikkea ei tarvitse omistaa, vaan monia asioita kannattaa lainata, vuokrata tai kierrättää. Jaffapullon pitää jatkossakin saada uusi elämä kokispullona, ja muille materiaaleille – myös niille, jotka syntyvät jonkin muun sivutuotteena – pitää löytää samanlaisia tapoja syntyä uudestaan. Teknologia auttaa, mutta ei yksin ratkaise ongelmaa. Meitä ihmisiä tarvitaan kehittämään tämä uusi arki.

”Juuri näin. Tätä on kiertotalous, talousmalli, joka on arkea kun tämän päivän

koululaiset valmistuvat työelämään”, sanoo **Nani Pajunen**, kiertotalouden johtava asiantuntija Sitrasta.

”Huomisen maailmassa me kaikki olemme kiertotalouden ammattilaisia. Siksi suunnittelimme ja pilotoimme yli 50 oppilaitoksen, koulutusorganisaation ja yrityksen kanssa valtavan määrän oppimateriaaleja ja aikaa kestäviä opetuskokonaisuuksia peruskouluihin, lukioihin, ammattikouluihin ja korkeakouluihin”, Pajunen kertoo.

Kuluvan lukuvuoden aikana kiertotalousopetus tavoittaa jo yli 70 000 lasta ja nuorta, jotka tietävät ainakin jotain, mitä maapallon pelastamiseksi tehdä. Seuraavaksi tavoitteena on saavuttaa työikäiset.

Leadership Coalition (CLC) edistävät kiertoaloutta edelläkävijäryitysten kanssa.

Ratkaisuja on tarjolla – tekoja tarvitaan

Lähes 70 prosenttia kaikista päästöistä syntyy tavallisesta arjesta: ruuasta, asumisesta, liikkumisesta ja ostoskäyttäytymisestämme. Vuonna 2018 suomalaiset heräsivät pohtimaan omaa kulutustaan, ja tässä apuna oli Sitran elämäntapatesti, joka tehtiin vuoden aikana yli 550 000 kertaa. Sitra julkaisi jo kesällä 2017 sata arjen ilmastotekoa tukemaan ihmisiä ilmastoa säästävien pienten valintojen tekemisessä. Niihin pohjautuvan suunnitelman oman hiilijalanjälkensä pienentämisestä voi tehdä vuoden 2018 lopusta alkaen valtioneuvoston kanslian Sitoumus2050-palvelussa.

Muutoksen tekemisessä merkittävässä roolissa voisivat olla myös kansalaisjärjestöt, jotka tavoittavat suuren määrän suomalaisia. Järjestöille ja yhdistyksille suunnatun Maapaloliiga-haastekilpailun avulla Sitra etsi uusia tapoja innostaa elämään kestävästi. Kehitysohjelmaan valittiin ideahaun kautta kymmenen ideaa, ja kisan voitti alkuvuodesta 2019 kehitysohjelmassa ratkaisunsa pisimmälle vienyt järjestö. Järjestökentälle kehitettiin myös oma hiilijalanjälkilaskuri, jonka avulla yhdistysten on mahdollista selvittää oman toimintansa ilmastovaikutuksia.

Suurin vastuu on kuitenkin siellä, missä on suurin valta vaikuttaa päästöihin. Siksi yhteiskunnalta tarvitaan isoja ilmastotekoja. Sitra kokosi vuoden 2018 lopuksi päättäjille sadan kohdan luettelon erilaisista mahdollisista keinoista päästöjen vähentämiseksi. Listaus perustuu sitralaisten asiantuntijoiden näemyksiin sekä tehtyihin selvityksiin.

Muutos ei tapahdu yksin suomalaisin voimin

Sitran World Circular Economy Forum tuo puhtia kansainväliseen kiertotalouskeskusteluun. WCEF järjestettiin syksyllä 2018 toisen kerran, tällä kertaa Japanin ympäristöministeriön kanssa Jokohamassa. Maailman kolmanneksi suurimman talousmahti Japanin vahva tuki kiertoaloudelle vauhdittaa asian etenemistä globaalisti etenkin, kun Japani sitoutui tapahtumassa edistämään kiertoaloutta tulevalle G20-ryhmän puheenjohtajuuskaudellaan.

Seuraava WCEF pidetään Helsingissä kesällä 2019, ja sen jälkeen kiertoaloudekehittäjien katseet kääntyvät Kanadaan, jossa WCEF-tapahtumaa isännöi paikallinen ympäristöministeriö. Suomalaisyrietykset tarvitsevat kansainvälisiä areenoita omien kiertoalouderatkaisuidensa esittelemiseen, ja WCEF on yksi sellainen.



AVAINALUEET

- **Kiertotalous** juurruttaa uutta talousmallia osaksi suomalaista yhteiskuntaa kiertoalouden kansallisen tiekartan avulla. 03/2015–10/2019
- **Resurssiviisas kansalainen** edistää kestävää arkea selvittäen, kokeillen ja innostaen. 09/2016–07/2019
- **Ilmatoratkaisut** selvittää ja levittää olemassa olevia ilmatoratkaisuja sekä kannustaa kunnianhimoiseen ilmasto-olitiikkaan. 04/2018–06/2020

Tulossa: Reilu kiertoaloude EU:ssa

Uudistumiskyky

VUODEN 2018 KOHOKOHDAT

- Kansanvallan peruskorjaus -raportti nosti suomalaisen demokratian pulonkauloja esiin rakentavalla tavalla, ja työ kansanvallan peruskorjaamiseksi sai lentävän lähdön.
- Julkisen sektorin ylimmän virkamiesjohdon Uudistuja-koulutukset kiinnittivät huomion valtionhallinnon johtamisosaamiseen. HAUS kehittämisskeskus Oy:lle siirtyvät kurssit keräsivät kiitosta osallistujilta kautta linjan.
- Sitran ja työ- ja elinkeinoministeriön yhteinen Soteuttamo 2.0 -kiertue keräsi yhteen sosiaali- ja terveyssektorin järjestöt sekä pk-yritykset jokaisessa maakunnassa.

ODOTETTAVISSA 2019

- Työ kansanvallan peruskorjaamiseksi etenee eduskunnan ja puolueiden johdolla sekä Sitran tuella.
- Sitra irtautuu hiljalleen pitkään jatkuneesta tulevaisuustyöstä sosiaali- ja terveyssektorilla. Opit kootaan yhteen kaikkien saataville.



Uudistumiskyky on kansakunnalle elinehto

Ilmastonmuutoksen lisäksi teknologian kehitys, digitalisaatio ja väestön ikääntyminen muuttavat arkeamme vauhdilla. Siksi myös yhteiskunnan rakenteiden, käyttämiemme palvelujen ja osallistumistapojemme tulee uudistua yhä rivakampaan tahtiin. Uudistuminen ja sen edellytysten luominen ovat tulevaisuustalon tekemisten ytimessä.

Sitrان uudistumiskykyyn keskittyvän teeman työ vahvistaa erilaisten toimijoiden uudistumiskykyä siten, että ihmiset ovat muutoksen tärkein voimavara. Kyky muuttaa omaa toimintaa on nopeasti muuttuvassa maailmassa niin yksilön, yhteisön kuin koko kansakunnan elinehto.

Aiemmin teeman työ painottui sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen, ja vuonna 2018 painopiste siirtyi suunnitellusti demokratian ja julkisen hallinnon kysymyksiin. Työtä tehtiin neljällä avainalueella, jotka olivat Kansanvallan peruskorjaus, Julkisen sektorin johtaminen, Hyvinvoinnin palveluoperaattori sekä Ihminen edellä -valintakokeilut sote-palveluissa.

Kansanvallan peruskorjaus kerran sadassa vuodessa

Sitra selvitti suomalaisen päätöksentekojärjestelmän kipukohtia vuoden 2017 aikana ja sen tuloksena helmikuussa 2018 julkaistiin *Kansanvallan peruskorjaus* -työpäpaperi. Laajaan haastatteluaineistoon perustuva tilannekuva analysoi poliittisen päätöksentekojärjestelmän pullonkauloja ja uusiutumisen tarpeita. Työpäpaperi synnytti pitkään jatkuneen keskustelun suomalaisen kansanvallan nykytilasta ja toimi valmistelumateriaalina kesällä 2018 käynnis-

tyneelle uudelle Kansanvallan peruskorjaus-avainalueelle.

Sitrان tavoitteena on vahvistaa Suomen asemaa uudistumiskykyisenä demokratian ja hallinnon mallimaana, jossa isojen yhteiskunnallisten muutoshankkeiden läpivieminen on sujuvaa. Tämä edellyttää kuitenkin päätöksenteon, hallinnon ja osallisuuden systeemistä muutosta, eli pienempiä ja suurempia muutoksia monella tasolla yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi eduskunnan monet toimintatavat ovat säilyneet yli sata vuotta lähes ennallaan, vaikka toimintaympäristö on muuttunut täysin.

Uudistuminen ja sen edellytysten luominen ovat tulevaisuustalon tekemisten ytimessä.

Tavoitteissa oleva siiloton yhteistoiminta edellyttää uudistuksia niin poliittisen päätöksenteon kuin virkamieshallinnonkin toimintaprosesseihin sekä niiden keskinäiseen toimivuuteen. Eduskunnan alaisena tulevaisuustalona Sitrان rooli on tukea eduskunnan omaa kehittämistyötä: Sitra osallistuu kehittämiseen esimerkiksi valmisteluryhmässä ja sihteeristössä, sekä toteuttamalla uudistamista tukevia kyselyitä, haastatteluja, selvityksiä sekä analyysejä.

Puoluetoiminnan uudistamishanketta on suunniteltu tiiviissä yhteistyössä puoluesihteerien kanssa. Avainalueen muita, vielä selvitys- ja valmisteluvaiheessa olevia kokonaisuuksia ovat valtioneuvoston toiminnan kehittämisen tukeminen erityisesti poliittisen ohjauksen ja ilmiöpohjaisuuden osalta, kansalaisten osallisuuden edistäminen sekä yhteiskunnalliseen

päätöksentekoon liittyvän median ja vaikuttamisen murroksen analysointi. Työ jatkuu kesäkuuhun 2021.

Yli budjettimomenttien ja toimivaltasiilojen

Päättäjien lisäksi myös virkamiehiltä odotetaan nopeaa reagointia maailman muutoksiin ja tiivistä vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa. Monimutkaiset ilmiöt eivät tunne sektoreita, budjettimomentteja tai toimivaltasiiloja.

Sitra on muuttaman vuoden ajan tarjonnut työkaluja poikkihallinnolliseen, tulevaisuussuuntautuneeseen johtamiseen, ketterään kokeilutoimintaan sekä uuden oppimiseen ja vanhan poisoppimiseen. Julkishallinnon kehittämistyö on jatkumoa Sitran aiemmalle työlle strategisesti ketterän julkisen hallinnon sekä strategisen hallitusohjelman mallin kehittämisen parissa.

Vuonna 2018 keihäänkärkiä oli kolme: valtionhallinnon johtavien virkamiesten Uudistuja-koulutukset, poikkihallinnolliset Siilonmurtaja-kokeilut sekä julkishallinnon tulevaisuuden vaihtoehtojen visiointi yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Näistä muodostui saumaton kokonaisuus, jossa koulutus tarjosi impulsseja kokeiluihin ja kokeilut puolestaan poikivat oppeja ja ratkaisuja julkisen hallinnon uudistamiseen.

Kuusiosaisen Uudistuja-koulutusohjelman kävi kahden vuoden aikana lähes 150 valtionhallinnon johtavaa virkamiestä. Sitran kehittämä koulutus siirtyi vuoden 2019 alusta alkaen valtiolle, ja sen tuotannosta ja jatkokehityksestä vastaa Sitran rahoittamana HAUS kehittämiskeskus Oy.

Ilmiömäinen julkinen hallinto -keskustelualoite puolestaan julkistettiin elokuussa, ja

Kiitetyn Uudistuja-koulutusohjelman kävi lähes 150 valtionhallinnon johtavaa virkamiestä.

sen tavoitteena on auttaa hallitusta ja ministeriöitä uudistamaan toimintaansa jatkossa yhä strategisempaan, pitkäjänteisempään ja yhtenäisempään suuntaan.

Julkisen sektorin johtaminen -avainalue päättyi Sitrassa suunnitellusti vuoden 2018 lopussa, ja sen ilmiömäiseen hallintoon sekä politiikkaan liittyvät kokonaisuudet siirtyivät osaksi Kansanvallan peruskorjaus -avainaluetta.

Yhteistyöllä kohti sote-ratkaisuja

Valtakunnallisten sote-ratkaisujen viipyessä Sitra jatkoi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista totunnaisia toimiala- ja kuntarajoja ylittävää yhteistyötä edistämällä, toimijoita verkottamalla sekä pienten ja keski suurten sote-toimijoiden kilpailukykyyn panostamalla.

Maakunnat ovat suunnitellussa sote-mallissa paljon vartijoita. Vuonna 2018 Sitra panosti sotesektorilla muun muassa kumppanuuksiin, pk-yritysten kilpailukykyyn kehittämiseen sekä terveyskeskusten valmentamiseen maakunnallisen yhteistyön kautta.

Tärkeimmät kokonaisuudet olivat Soteuttamo-verkottamisohjelma, pk-yritysten kilpailukykyyn kehittämiseen keskittyvät sote-kiihdyttämöt sekä Huomisen terveyskeskusliiga julkisten terveysasemien kilpailukykyyn kehittämiseksi. Vuonna 2018 Soteuttamo-tilaisuuksia järjestettiin kuutisenkymmentä, ja

niihin osallistui lähes 3 000 sote-ammattilaista. Kahdessa kahden maakunnan sote-kiihdyttämössä puolestaan on mukana 20 järjestöä tai pk-yritystä. Terveyskeskusten valmennusohjelmassa on mukana 25 terveyskeskusta viiden maakunnan alueelta.

Laajojen yhteistyöhankkeiden lisäksi Sitran tuella on kehitetty mm. Terveysyhyty-arvio (Care Gap) -niminen digitaalinen työkalu terveystietojen ja terveyshyödyn todentamiseen erityisesti perusterveydenhuollossa. Työkalu tähtää siirtymiseen suoriteperusteisista sote-palveluista vaikuttavuusperusteiseen palvelujärjestelmään osana uudistumiskykyä.

Hyvinvointidataa yhdeltä luukulta, jos laki sallii

Sitra valmisteli vuosina 2015–2018 Suomeen yhden luukun toimijaa, joka kokoaisi ja koordinoisi hyvinvointidataa. Tavoitteena oli saada Suomeen houkutteleva terveys- ja hyvinvointialan tutkimus- ja kehitysympäristö. Hankkeessa selvitettiin, miten uusi toimija tulisi organisoida, millaista toiminnan tulisi olla, keitä sen asiakkaat ovat ja millaisia asiakastarpeita on. Selvitysten pohjalta tuotettiin toimintasuunnitelma palveluoperaattorille sekä käynnistysuunnitelma, jossa kuvattiin uuden toimijan tarvitsemia resursseja, osaamistarpeita ja toimintoja.

Samaan aikaan sosiaali- ja terveysministeriössä valmisteltiin lainsäädäntöehdotusta sosiaali- ja terveysdatan toisiokäytöstä, joka mahdollistaa uuden keskitetyn lupaviranomaisen ja palveluoperaattorin perustamisen. Uudella lainsäädännöllä haluttiin mahdollistaa entistä laadukkaampien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuotanto tiedolla johtamisen pohjalta sekä luoda merkittäviä mah-

dollisuuksia liiketoiminnalle, tutkimukselle ja uudelle kasvulle. Tämä Suomen hallituksen joulukuun 2017 eduskunnalle antama esitys laeiksi sote-tiedon toissijaisesta käytöstä on edelleen käsiteltävänä.

Hyvinvoinnin palveluoperaattori -avainalue on hyvin tyypillinen sitralainen projekti: kauaskatseisen kunnianhimoisen laajan yhteistyön hanke, jossa riskit ovat suuret ja lopullinen toteutuminen on kiinni monesta asiasta. Palveluoperaattorin käynnistäminen siirrettiin sosiaali- ja terveysministeriölle kesällä 2018, ja lupaviranomaisen ja palveluoperaattorin perustamistyö jatkuu ministeriön johdolla. Työssä hyödynnetään Sitran hankkeen teettämiä selvityksiä ja suosituksia, jotka on koottu myös Huomisen hyvinvointia datasta -julkaisuun. Koko projekti tuloksineen on myös kuvattu Sitran verkkosivuille.

AVAINALUEET

- **Hyvinvoinnin palveluoperaattori** rakentaa Suomeen kilpailukykyistä terveys- ja hyvinvointialan tutkimus- ja kehitysympäristöä. 09/2015–12/2018
- **Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa** kehittää asiakaslähettöistä toimintakulttuuria terveys- ja hyvinvointipalveluissa. 06/2016–06/2019
- **Julkisen sektorin johtaminen** tukee uudistumista virkamiesjohdon koulutuksella, poikkihallinnollisin kokeiluin ja uusilla toimintatapoja visioimalla. 02/2017–12/2018
- **Kansanvallan peruskorjaus** vahvistaa Suomen asemaa uudistumiskykyisenä demokratian ja hallinnon mallimaana. 06/2018–06/2021

TEEMA

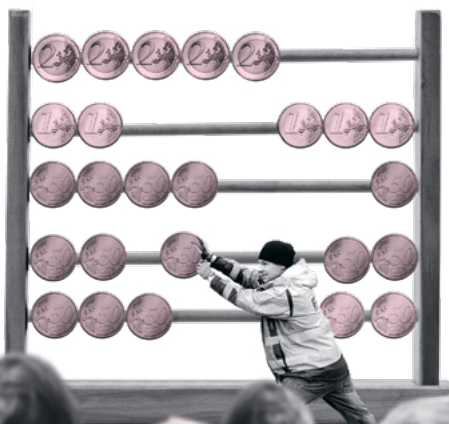
Uusi työelämä ja kestävä talous

VUODEN 2018 KOHOKOHDAT

- Sitran ajatus EU-tasoisesta ihmislähtöisen datatalouden standardista otettiin hyvin vastaan ja työ pääsi toden teolla käyntiin.
- Osaamisen aika -avainalueen myötä Sitra syventyi elinikäisen oppimisen kentälle.
- Suomen kolmas vaikuttavuus-investoimisen SIB-hanke, Lapset-SIB, käynnistyi.

ODOTETTAVISSA 2019

- Ihmislähtöisen datatalouden standardisointi etenee Euroopassa: kehitteillä on yhteinen hallintamalli sekä Euroopan laajuinen datatilikeskus.
- 30 yhteiskunnallista toimijaa julkaisee yhteisen tahtotilan elinikäisestä oppimisesta ja sitä tukevista rahoituksen periaatteista.
- Vuoden loppuun mennessä Suomessa toimii 4–7 tulosperusteista SIB-rahastoa, ja vaikutusten hankinta sekä sen myötä SIB-mallin hyödyntäminen on osa Suomen EU-puheenjohtajuuskauden agenda.



Moni muuttuu, osaamisen ja reilujen pelisääntöjen tarve pysyy

Digitalisaatio, robotisaatio ja globalisaatio muokkaavat toimialoja ja yrityksiä uuteen uskoon ja muuttavat ammatteja ja toimenkuvia. Työtä häviää ja työtä syntyy. Kukapa olisi kymmenen vuotta sitten uskonut, että bussit kulkevat ilman kuljettajaa tai että postinjaka-jalta voi tilata ruohonleikkuun.

Olipa muutos nopea tai hidas, on kaikkien etu, että varaudumme siihen sekä yksilö-tasolla kehittämällä osaamistamme että järjes-telmien tasolla rakentamalla niistä ihmislähtöisiä ja reiluja.

Sitra edistää työelämän ja talouden kestä-vää uudistumista. Suomen menestys talouden globalisaation oloissa on perustunut korkealle osaamiselle. Tämän tukijalan kestävyys on turvattava myös tulevaisuudessa. Keskeinen kysymys työelämän uudistumisen ja osaami-sen, osallistumisasteen sekä työn tuottavuuden näkökulmasta on, miten Suomessa onnis-tutaan uudistamaan elinkeinorakennetta ja tukemaan elinikäistä oppimista ja kyvykkyyk-sien jatkuva kehitymistä.

Uusi työelämä ja kestävä talous -teema edistää sellaisia kestävä talouden ratkaisuja, jotka tuottavat ihmisille hyvinvointia sosiaa-listen, henkisten että muiden ongelmien ennakoivan toiminnan kautta. Vuonna 2018 avainalueita oli käynnissä kaksi: IHAN – ihmislähtöinen datatalous sekä Osaamisen aika. Lisäksi Sitran Suomeen tuoman vaikut-tavuusinvestoimisen toimintamallin juurtu-mista osaksi suomalaisen sijoittajakentän sekä yhteiskunnallisen kehityksen tuotevalikoimaa varmistaa projekti, joka päättyy vuoden 2019 lopussa.

Reiluilla pelisäännöillä datatalouteen

Datasta on tullut maailman arvokkain resurssi, mutta nykyisillä toimintamalleilla siitä hyötyvät eniten muutamat suuryritykset, jotka keräävät palvelujensa käyttäjien datan itselleen. Ihminen luovuttaa omat tietonsa yhtiöille, koska se on ainoa tapa pysyä inter-netin sosiaalisissa palveluissa.

Sitran kolmessa maassa teettämän kansa-laiskyselyn mukaan ihmisten luottamus-pula on jo pullonkaula digitaalisen liiketoiminnan kasvulle. Sitra luo IHAN-avainalueellaan yhdessä muiden kansainvälisten toimijoiden kanssa Euroopan laajuisia pelisääntöjä ihmis-lähtöiselle datataloudelle. Tällainen reilu data-talous hyödyttäisi kaikkia, ja yhtenäinen toi-mintatapa avaisi mahdollisuuksia käyttäjä-lähtöisille innovaatioille ja liiketoiminnalle.

Käytännössä pelisääntöjen luominen tar-koittaa sitä, että IHAN-toimintamallille sovi-taan periaatteet, kuvataan rakentamiseen tar-vittavat komponentit sekä koontiohje, pilotoi-daan edelläkävijäyritysten kanssa henkilö-dataa hyödyntäviä uusia konsepteja sekä luo-daan helppo tapa tunnistaa palvelut, jotka käyttävät dataa reilulla tavalla.

Projekti on lähtökohtaisesti kansainväli-nen, koska data ei tunne kansallisia rajoja. Sitra toimii asiassa riippumattomana toimi-jana ja erilaisten toimijoiden yhteistyön mah-dollistajana. Työ kohti tulevaisuuden data-taloutta on täydessä vauhdissa.

Osaamisen ja työelämän kehittäjien sillanrakentaja

Elinikäinen oppiminen on yksi Sitran vision kulmakivistä. Kun elinikämmme ovat pidenty-

neet kymmenillä vuosilla lyhyessä ajassa ja esimerkiksi teknologisen kehityksen sekä työelämän muutosten tahti alati kiihtynyt, on elinikäisestä oppimisesta tulossa aivan keskeinen kansalaisoikeus, jopa -velvollisuus.

Sitra vauhdittaa siirtymistä elinikäisen oppimisen politiikkaan, jossa osaamista ja työtä tarkastellaan hyvinvoinnin rakennusaineina. Sitran roolina on toimia riippumattomana sillanrakentajana elinikäisen oppimisen politiikan mahdollistamiseksi. Sillanrakentajan rooli tarkoittaa tässä toimijoiden koollekutsumista yhteiselle areenalle sekä tiedon tuottamista kokonaiskuvan rakentamiseen. Esimerkkinä tiedon tuotannosta on loka-kuussa 2018 julkaistu selvitys jatkuvan oppimisen rahavirroista suomalaisessa yhteiskunnassa sekä alkuvuodesta 2019 julkaistu jatko selvitys rahavirtojen kannustavuudesta.

Sitran työ elinikäisen oppimisen saralla keskittyy tällä hetkellä erityisesti jaetun käsityksen muodostamiseen elinikäisen oppimisen keskeisistä pitkän tähtäimen tavoitteista sekä ohjauksen ja rahoituksen periaatteista. Keskeisten sidosryhmien yhteinen näkemys aiheesta valmistuu poliittisten päätöksentekijöiden käytettäväksi ennen eduskuntavaaleja. Tämän jälkeen työ jatkuu elinikäisen oppimisen kehityksen tiekartan luomisella, hyvien esimerkkien esilletuomisella sekä mahdollisten yhteistyö- tai kokeiluhankkeiden toteuttamisella.

Sitran sillanrakentajan ja fasilitoijan rooli korostuu myös jo useamman vuoden yhteistyössä työelämän järjestöjen kanssa. Sitran työelämän järjestöille suuntaama round table-toiminta pyrkii vahvistamaan yhteistä kuvaa nykyhetkestä ja siitä, millaiseen tulevaisuuteen olemme matkalla. Yhteinen ymmärrys ja yhdessä oppiminen rakentavat paitsi keski-

näistä luottamusta, myös edellytyksiä muutoshalulle ja -kyvyille. Luottamusta rakentavan dialogin keinoin Sitra järjestää ja fasilitoi työelämän järjestöille erilaisia tapaamisia ja työpajoja. Vuonna 2018 järjestettiin muun muassa tutustumismatka Britanniaan, jossa aiheena olivat brittien sosiaaliturvamalli (universal credit), innovaatiopolitiikka, elinikäisen oppimisen tuki sekä Brexit-neuvottelujen tilanne.

*Elinikäisestä
oppimisesta on tulossa
tärkeä kansalaisoikeus,
jopa -velvollisuus.*

**Yksityistä pääomaa
yhteiskunnalliseen hyvään**

Valtio ja kunnat tarvitsevat uusia työkaluja hyvinvoinnin rakentamiseen ja rahoittamiseen. Samaan aikaan yhä useammilla sijoittajilla on halua edistää hyvinvointia, ja haluavat sijoituskiltaan muutakin kuin tuottoa. Toisaalta on yrityksiä ja järjestöjä, joilla on innovatiivisia ratkaisuja hyvinvoinnin edistämiseen ja halu todentaa toimintansa vaikuttavuutta. Vaikuttavuusinvestoiminen yhdistää nämä, ja tuo toimijat yhteen siten, että kaikki hyötyvät. Syntyy myönteistä ja mitattavaa tulosta kaikille osapuolille.

Sitra on tehnyt pioneerityötä tuodessaan vaikuttavuusinvestoimisen Suomeen ja rakentamalla sille ekosysteemiä. Vaikuttavuusinvestoimisen ja erityisesti sen yhden toteuttamistavan

eli SIB-mallin toimivuutta on testattu suomalaisessa yhteiskunnassa vuodesta 2015 alkaen.

Vuoden 2018 lopussa oli käynnissä tai suunnitteluvaiheessa kuusi SIB (Social Impact Bond) - ja yksi EIB (Environmental Impact Bond) -teemarahastohanketta. Esimerkiksi Ikäihmiset SIB:n tavoitteena on ikääntyneiden itsenäisen toimintakyvyn vahvistaminen, T2D ehkäisy -SIB puolestaan tavoittelee kakkostyyppin diabeteksen ehkäisemistä ja ympäristöaiheisen rahastohankkeen tavoitteena on joko kuntien energiatehokkuuden lisääminen tai lannoitteiden kierrätyksen edistäminen.

Sitra avustaa jo käynnistyneiden SIB-hankkeiden keskeisiä toimijoita sekä tukee hankkeiden lähtökohdaksi tarvittavan mallinnuksen tekemisessä sekä siihen liittyvän osaamisen kehittämisessä ja levittämisessä. Lisäksi Sitra toimii Vaikuttavuusinvestoimisen kansallisen ohjausryhmän sihteeristönä sekä vastaa osaltaan vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvästä kansainvälisestä yhteistyöstä.

Tavoitteena vuoden 2019 loppuun mennessä on, että erityisesti SIB-malli, mutta soveltuvilta osin myös muut vaikuttavuusinvestoimisen instrumentit ovat laajasti käytössä Suomessa, jonka seurauksena 5–10 vuoden kuluessa hyvinvointi on lisääntynyt ja erilaisista ehkäistävissä olevista haitoista, ongelmista ja sairauksista aiheutuvat kustannukset ovat vähentyneet.

Tulossa 2019: Ekosysteemit kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukena

Sitrassa on jo useamman vuoden pohdittu strategiseen kasvupolitiikkaan liittyviä eko-

systemihankkeita, ja nyt pohdinnat ovat piirtymässä tarkemmiksi suunnitelmiksi.

Vuoden 2019 aikana valmistellaan projektia, jonka tavoitteena on luoda suomalaiseen osaamiseen perustuva innovaatioekosysteemi, jossa kehitetään ratkaisuja arkielämän uusiin henkisen ja koetun hyvinvoinnin ongelmiin. Näillä ratkaisulla parannetaan suomalaisten hyvinvointia ja luodaan uutta vientikelpoista liiketoimintaa.

Kokonaisuus on valmisteluvaiheessa, ja tarkemmat päätökset tehdään vuoden 2019 lopulla.

AVAINALUEET JA PROJEKTIT

- **IHAN – Ihmislähtöinen datatalous** rakentaa reilun datatalouden perusteita luomalla valtioiden rajat ylittävät pelisäännöt sekä ratkaisut reilun datan vaihtoon ja hyödyntämiseen. 02/2018–06/2021
- **Osaamisen aika** vauhdittaa siirtymistä elinikäisen oppimisen politiikkaan, jossa osaamista ja työtä tarkastellaan hyvinvoinnin rakennusaineina. 10/2018–10/2021
- **Vaikuttavuusinvestoimisen tuki** varmistaa, että Sitran Suomeen lanseeraama vaikuttavuusinvestoimisen toimintamalli juurtuu osaksi kehittäjien ja rahoittajien keinovalikoimaa 01/2018–12/2019
- **Työelämän järjestöjen round table** luo yhteistä tilannekuvaa työelämän muutoksesta. 02/2018–12/2019

Suunnitteilla: strategiseen kasvupolitiikkaan ja hyvinvointiekosysteemeihin keskittyvä projekti.

Arviointi

TEEMMEKÖ OIKEITA asioita, oikeaan aikaan ja parhaalla mahdollisella tavalla? Sitran arvioinnin kokonaisuus on rakennettu tuottamaan laadukasta, luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran toiminnan tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Arviointien tarkoituksena on tuottaa paitsi oppeja jo tehdystä työstä, myös eteenpäin katsovaa ja tulevaisuustyötämme kehittävää tietoa.

Sitran toiminnalle on asetettu yhteiset vaikuttavuustavoitteet, joita arvioidaan erikseen vuosien 2017–2019 aikana riippumattomien ulkoisten arvioijien toimesta. Vaikuttavuusarviointit vastaavat kolmeen kysymykseen suhteessa vaikuttavuustavoitteisiimme: miten vaikuttavuustavoite on edistynyt suomalaisessa yhteiskunnassa ja kansainvälisesti, mikä on ollut Sitran rooli ja merkitys toteutumisessa ja miten Sitran strategiset valinnat ovat onnistuneet.

Arviointit tuottavat paitsi oppeja tehdystä työstä, myös eteenpäin katsovaa ja tulevaisuustyötä kehittävää tietoa.



Arvioinneissa tarkastellaan Sitran toimia läpileikkaavasti (aiemmat ohjelmat, avainalueet eli projektit sekä yksittäiset hankkeet) vuodesta 2011 tähän päivään saakka. Tämä on edellyttänyt arvioinneilta perinteisiä projekti- ja ohjelma-arviointeja kokonaisvaltaisempaa ja systemisempää tarkastelua. Jotta arviointit voivat vastata kysymykseen vaikuttavuustavoitteiden kehittymisestä ja Sitran merkityksestä, on niissä tehty kattavaa toimintaympäristöanalyysia.

Vuonna 2018 vaikuttavuusarviointi kohdistui kahteen vaikuttavuustavoitteeseemme:

- Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia
- Osaamista monimutkaiseen maailmaan.

Owal Groupin ja 4Frontin muodostama arviointitiimi valittiin julkisen kilpailutuksen kautta. Arvioinnissa tarkasteltiin tapoja, joilla olemme Sitrassa eri projekteissamme edistäneet sekä yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia että osaamisen kehittymistä.

Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja -vaikuttavuusarviointi painotti Sitran roolia aktiivisena tulevaisuusnäkymien ylläpitäjänä, osallistavien menetelmien ja uusien toimintamallien kehittäjänä sekä erilaisten sidosryhmien yhdistäjänä.



Arvioinnin tulokset korostivat Sitran vahvuutena riippumattomuutta ja pitkäjänteisen työn synnyttämää luottamusta yhteistyöhön. Arviointi teki näkyväksi, miten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta on olennaista paitsi se, mitä tehdään, myös se, miten asioita tehdään. Arvioijat nostivat tämän näkökulman esiin korostaessaan Sitran roolia toimintamallien ja menetelmien kehityksessä. Vuonna 2018 julkaistujen arviointien tiivistelmät ovat tämän toimintakertomuksen liitteenä.

Sitran vaikuttavuusarviointien ensimmäiset, vuonna 2017 valmistuneet raportit keskittyivät kestävään talouteen sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Keväällä 2019 valmistuvat arvioinnit seuraavista vaikuttavuustavoitteista:

- Maapallon kantokykyyn sopeudutaan
- Hallinto osallistavaksi ja uudistavaksi
- Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin.

Näiden lisäksi Sitran toiminnasta valmistuu vuoden 2019 aikana kokoava arviointi, joka kokoaa yhteen vaikuttavuusarviointien tulokset ja analysoi myös laajemmin Sitran toimintaympäristöä ja toimintaa tulevaisuustalona ja yhteiskunnallisena muutosagenttina.

Kokoavan arvioinnin toimeksiantaja on Sitran hallintoneuvosto eli eduskunnan pankkivaltuusto.

2016

Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti

Owal Group Oy

Talous osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi

4Front Oy, VTT Oy

2017

Osaamista monimutkaiseen maailmaan

Owal Group Oy, 4Front Oy

Yksilöille ja yhteisölle vaikutusmahdollisuuksia

Owal Group Oy, 4Front Oy

Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio (think-and-do tank)

TNS Kantar Oy & KPMG Oy

2018

Maapallon kantokykyyn sopeudutaan

Gaia Consulting Oy

Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi

Frisky & Anjoy Oy, 4Front Oy, Augmented Leadership Institute

Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat

TNS Kantar Oy, Meedius Oy, MDI Public Oy

VAIKUTTAVUUSARVIOINNIT TUOTTAVAT TIETOA KOKOAVAAN ARVIOINTIIN

2019

Kokoava arviointi

4Front Oy, Owal Group Oy

Hallintoneuvosto arvioinnin tilaajana

Sitralaiset

SITRA ON lähes 180 alansa huippuammattilaisen asiantuntijaorganisaatio, jonka työtä ohjaavat yhteinen visio, strategia sekä kullekin projektille määritellyt tavoitteet.

Tulevaisuuden ennakointi sekä monimutkaiset yhteiskunnalliset muutoshankkeet vaativat työntekijöiltä oman alansa syvää osaamista, mutta myös laajaa ymmärrystä yhteiskunnan toiminnasta, yhteistyöstä sekä muutosten läpiviennistä.

Tulevaisuustyössä tarvitaan monenlaista osaamista. Sitralaisten moninaiset taustat ovat organisaatiolle vahvuus. Kun tehtävänä on rakentaa huomisen menestyvää Suomea, haastaa ja kirittää, kokeilla ja kehittää, osamistarpeet vaihtelevat laajalla skaalalla.

Toteutamme muutosta projektiluontoisella toimintatavalla, ja siksi lähes puolet sitralai-

sista on määräaikaisessa työsuhteessa. Henkilöstörakenteemme tukee monenlaista tekemistä ja aihealueesta toiseen siirtymistä.

Sitralaisilla on perinteisesti ollut korkea koulutusaste: lähes 90 %:lla on korkeakoulututkinto ja 18 sitralaisella myös lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.

Sitrassa työskenteli vuoden 2018 lopussa 179 henkilöä (159 vuonna 2017, 156 vuonna 2016). Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä kertomusvuoden aikana oli 156. Kokonaan uusia työsuhteita alkoi vuoden 2018 aikana 44 ja päättyi 16. Työsuhteista 56 % oli toistaiseksi voimassaolevia ja 44 % määräaikaisia. Osa-aikaisia työsuhteita oli 14 %.

Kaikista sitralaisista 69 % oli vuonna 2018 naisia ja 31 % miehiä. Johtoryhmässä osuudet olivat 50 % naisia ja 50 % miehiä. Sitralaisten

*Ennakoinnin asiantuntijat
Mikko Dufva ja Jenna
Lähdemäki-Pekkinen
kannustivat perheitä tekemään
Tulevaisuuden Sanomia
Heureka-tieteen yössä
helmikuussa 2018.*



keski-ikä vuoden 2018 lopussa oli noin 45 vuotta, ja ikäjakauma laaja: alle 30-vuotiaita oli 8 %, 30–40 -vuotiaita 27 %, 40–50 -vuotiaita 28 %, 50–60 -vuotiaita 26 % ja yli 60-vuotiaita 11 %.

Sitran työntekijöiden määrä on kasvanut kuuden viimeisen vuoden aikana 116 henkilöstä 179 henkilöön. Kasvun syynä on ollut strategian mukainen toiminnan volyymin määräraikainen kasvu sekä päätös toteuttaa hankkeita enemmän omin voimin ulkoistamisen sijaan.

Katse oman työn kehittämiseen

Tulkinta Sitran oikeudellisesta asemasta muuttui eduskunnan oikeusasiamiehen vuonna 2016 tekemästä päätöksestä alkaneen selvitystyön myötä. Sitra teki hyvin nopeasti päätöksen siirtyä noudattamaan julkisuuslakia. Samalla aloitettiin sisäinen prosessi, jonka myötä koko organisaatio toimii julkisuus- ja hallintolain vaatimusten mukaisesti viimeistään vuonna 2019. Joulukuussa 2018 informatiivinen säännös hallinnon yleislakien noudattamisesta sekä muutamista muista muutoksista kirjattiin myös Sitra-lakiin.

Kertomusvuoden suurimmat sisäiset kehityshankkeet liittyivät hallinnon yleisten lakien noudattamiseen liittyviin toiminta- ja järjestelmämuutoksiin, sitralaisen työn vaativuusluokitteluun ja palkkapolitiikkaan sekä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen painopiste-
linjauksiin. Sitra sai ensimmäisen henkilöstöstrategiansa, ja myös koko taloa koskeva viestintästrategia päivitettiin. Lisäksi aloitettiin kartoitustyö Sitran vision, tavoitteiden ja omien käytäntöjen kytkeytymisestä YK:n kestäväen kehityksen tavoitteisiin.

Sitran henkilöstö prosentteina

TYÖSUHTEET **56 %** toistaiseksi voimassaolevia **44 %** määräaikaista

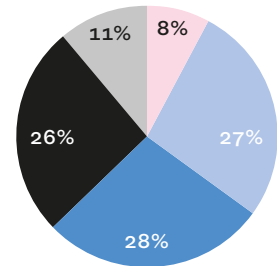
SUKUPUOLI-JAKAUMA **69 %** naisia **31 %** miehiä

50 % naisia johtoryhmässä **50 %** miehiä johtoryhmässä

KOULUTUS **89 %** korkea-koulutettua **11 %** muu koulutus

IKÄJAKAUMA

- <30 v.
- 30–40 v.
- 40–50 v.
- 50–60 v.
- >60 v.



Tulevaisuustyössä tarvitaan monenlaista osaamista, ja siksi sitralaisten moninaiset taustat ovat organisaatiolle vahvuus.

Vastuullisuus

TULEVAISUUS, RIIPPUMATTOMUUS JA VASTUULLISUUS ovat sitralaisen työn ytimessä.

Sitra on panostanut oman toimintansa vastuullisuuteen monin tavoin jo vuosia. Kestävän kehityksen mukaiset valinnat huomioidaan sekä ohjeistusten että toiminnan tasolla niin hankinnoissa, tapahtumissa, toimistossa, energiankäytössä kuin liikkumisessakin. Sitralla on ollut WWF:n Green Office -ympäristösertifikaatti vuodesta 2011 alkaen ja HSL:n viisaan liikkumisen sertifikaatti vuodesta 2018 alkaen.

Kestävä kehitys on yksi tapahtumakehittämisen painopisteistä ja esimerkiksi Sitran keskeisimpiin tapahtumiin tarjotaan aina etäosallistumismahdollisuus. Vuoden 2019 alusta alkaen Sitran tapahtumissa ja kokouksissa tarjotaan ainoastaan lihatonta ruokaa.

Ekologiseen liikkumiseen sitralaisia kannustavat talon kaksi lainattavaa sähköpyörää ja kaksi asiointipyörää, työmatkasetelit sekä työnantajan tarjoama kaupunkipyörän kausimaksu. Työajalla tehtyjä lentomatkoja pyritään vähentämään, ja niiden päästöt on kompensoitu vuodesta 2016 lähtien.

Myös se, että Sitra muutti kasvavalla henkilökunnalla vuonna 2014 aiempaa pienempiin tiloihin, oli mitä suurimmassa määrin vastuullisuuskysymys – niin ekologisessa, taloudellisessa kuin sosiaalisessakin mielessä. Toimistossa on panostettu ekotehokkaisiin ratkaisuihin, käytetty sähkö on ekosähköä ja jätteet kierrätetään. Sitran aloitteesta ja asiantuntijatuella kiinteistönomistaja on myös asentanut toimitilan katolle aurinkopaneelit.

Sijoitustoiminnassa Sitra allekirjoitti YK:n kestävän kehityksen PRI-periaatteet vuonna 2015 ja toteutti ensimmäinen vastuullisen sijoittamisen kyselyn (ESG-kysely) syksyllä 2018. Sitra on myös vastuullisen sijoittamisen FINSIF ry:n jäsen.

Vuonna 2018 kartoitettiin, miten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (**Sustainable Development Goals, I. SDG) kytkeytyvät Sitran visioon, strategiaan sekä tulevaisuustalon arkeen, eli esimerkiksi johtamisjärjestelmään, toimintakulttuuriin ja henkilöstöpolitiikkaan.

Tulevaisuustalon työtä ohjaava Hyvinvoinnin seuraava erä -visio kytkeytyy



*Sitra on panostanut toimintansa
vastuullisuuteen monin tavoin jo vuosia.*

SDG-tavoitteisiin hyvin moniulotteisesti. Sama koskee Sitran strategiaa ja sitä toteuttavia tulevaisuustyön projekteja, mutta omia valintoja ja painoituksia tehden.

Tehty tarkastelu mahdollistaa tulevaisuustyön peilaamisen kestäväen kehityksen kansainvälisiin ja kansallisiin arviointeihin (Global SDG Index, Avain 2030), joissa on katsottu Suomen tilannetta suhteessa SDG-tavoitteisiin. Sitran vaikuttavuustyö tarttuukin vahvasti Suomen keskeisiin, ilmaston,

talouden ja kulutuksen kaltaisiin tunnistettuihin kipupisteisiin sekä uudistaa tulevaisuudessaakin tarvittavia kansallisia vahvuuksia, kuten hallinto ja koulutus. Uusimmassa kestäväen kehityksen kansallisessa arvioinnissa (Polku 2030) Suomen kipupisteinä nousee esiin Sitralle pohdinnan arvoisia asioita, esimerkiksi ympäristön tila, yhteiskunnan eriarvoistuminen, globaali yhteistyö ja kumppanuus kehitysmaiden kanssa sekä työ- ja talousajattelun uudistaminen.

ESIMERKKI: VASTUULLINEN VIESTINTÄ

VASTUULLINEN VIESTINTÄ ON REHELLISTÄ JA SELKEÄÄ

Muutoksen tuulet ovat vavisutelleet viestinnän kenttää viimeisen reilun vuosikymmenen, mutta yksi on pysynyt: julkisen toimijan tarve tavoittaa ja vaikuttaa tasapuolisesti.

”Tehokkain viestintä perustuu faktoihin, näyttäytyy tekoina ja vetoaa tunteisiin”, sanoo Sitran viestintäjohtaja **Veera Heinonen**, mutta jatkaa: ”Julkisen toimijan vastuullinen viestintä ei saa erkaantua ymmärrettävästä puheesta ja sortua ylilyönteihin. Olenaisen sisällön hahmottamisen tulee olla helppoa, sillä selkeys on tasavertaisuuskysymys.”

Sitralle viestinnän avoimuus, aktiivisuus ja rehellisyys ovat kunnia-asioita, ja vuonna 2018 julkaistu vaikuttavuusarviointi nostaakin puhuttelevan ja tehokkaan viestinnän yhdeksi Sitran tavoitteita edistäneistä ja sidosryhmiä laajentaneista tekijöistä. Sitra.fi paljastettiin myös viestinnän ammattilaisten Procom ry:n vuoden 2017 sidosryhmämedianä, ja vuonna 2018 otettiin taas uusi askel, kun Sitra julkaisi oman, päivittyvän tulevaisuussanastonsa.

Vastuullinen ja aktiivinen viestintä on Sitran kaltaiselle julkiselle vaikuttajalle eilinehto.

**Lisää YK:n Kestäväen kehityksen tavoitteista tämän toimintakertomuksen liitteenä.

Sijoitustoiminta

SITRA SAI aikanaan Suomen Pankilta ja eduskunnalta peruspääoman, vuosien saatossa noin 84 miljoonaa euroa, joka vastuullisesti sijoittamalla tuo tuottoa, jolla Sitran tulevaisuustyö rahoitetaan.

Peruspääoman sijoitustoiminnan lisäksi Sitra sijoittaa varoja riskipääomarahastoihin (nk. venture capital -rahastot) edistääkseen Suomen kilpailukykyä ja kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa. Sitran sijoitussalkussa on lisäksi jäljellä 16 kohdeyrityksen osakkeita. Vuoden aikana tehtiin jatkosijoituksia neljään salkkuyritykseen ja irtautettiin neljästä yrityksestä.

Tulevaisuustyö rahoitetaan peruspääoman sijoitustoiminnalla

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat Sitran tulevaisuustyön ja sijoitustoiminnan suunnitteluun.

Maailmantalous jatkoi vahvaa kasvua vuonna 2018. USA:n työttömyysaste laski historiallisen alhaisille tasoille ja työttömien määrän lasku jatkui edelleen niin Euroopassa kuin Suomessakin. Yritysten tulokset kasvoivat maailmanlaajuisesti yli 15 prosenttia.

Talouden kasvuvauhdin uskotaan kuitenkin olevan hidastumassa. Yhdysvaltain ja Kiinan tullitasojen nosto, Italian linjaukset sekä Brexit-prosessin haasteet ovat kasvattaneet epävarmuutta talouskasvun jatkumisesta.

Maailman osakemarkkinat laskivat vuonna 2018. Useimpien muidenkin omaisuusluokkien tuotot olivat myös negatiivisia. Varsinkin

loppuvuonna sijoittajien riskinottohalukkuus laski. Korkomarkkinoilla Yhdysvaltain keskuspankki nosti joulukuussa ohjauksen 2,5 prosenttiin, ja Euroopan keskuspankki päätti joukkovelkakirjojen osto-ohjelmansa. Rahoitustoiminnan normalisoinnin uskotaan jatkuvan edelleen. Markkinareaktiot sekä talouskasvun hidastuminen voivat lykätä koronnostoja. Varmaa on kuitenkin, että vuonna 2019 nähdään voimakkaita kurssiilikeitä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2018 lopussa 776 miljoonaa euroa (840 milj. € vuonna 2017). Peruspääoman tuotto oli kertomusvuonna -3,9 % (7,7 %).

Peruspääoman kokonaisallokaatio oli vuodenvaihteessa seuraava: osakkeet 49 % (51 %), korkoinstrumentit 37 % (37 %) ja muut sijoitukset 14 % (12 %). Peruspääoma on pääosin sijoitettu rahastoihin. Sitra tekee allokaatiopäätökset, mutta rahastot päättävät yksittäisistä sijoituskohteista itsenäisesti rahaston sääntöjen puitteissa.

Vuoden aikana osakepainoa laskettiin allokoimalla lisää varoja vaihtoehtoisiin sijoituksiin sekä korkeariskisempiin korkotuotteisiin. Epälikvidien private debt -sijoitusten määrää lisättiin tekemällä yhteensä 35 miljoonan euron sitoumukset kansainvälisesti hajautettuihin Mandatum Life Private Debt II ja III -sijoituskoreihin sekä Euroopassa sijoitaviin Direct Lending Fund III, EQT Mid-Market Credit II ja Armada Fund V -rahastoihin.

Vaihtoehtoisissa sijoituksissa keskeisimmät teemat olivat infrastruktuurisijoitusten käyn-

nistäminen, private equity -sijoitusten lisääminen sekä uudet hoivakiinteistösijoitukset.

Uusia sijoitussitoumuksia annettiin yhteensä 53 miljoonan euron edestä.

Infrastruktuurisijoituksia tehtiin tuuli- ja aurinkovoimaloihin sijoittavaan Impax New Energy Investors III -rahastoon, pohjoismaisia infrastruktuurikohteita kehittävään Capman Nordic Infrastructure I -rahastoon, kansainvälisesti hajautettuun BlackRock Global Infrastructure Solutions 3 -rahastoon sekä pääasiassa kotimaisia kohteita omistavaan OP Infrastruktuuri -sijoituskoriin.

Private equity -sijoituksissa painopisteenä oli maantieteellisen hajautuksen lisääminen Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin. Uudet sijoituskohteet olivat H.I.G. Advantage Buyout Fund, Bridgepoint Europe Fund VI ja Ardian Co-Investment Fund V. Uudet hoivakiinteistösijoitukset kohdistuivat kotimaahan ja muihin Pohjoismaihin sijoitaviin Evli Healthcare I -ja Northern Horizon Nordic Aged Care -rahastoihin.

Venture capital -rahastot tulevaisuustyön välineinä

Sitran uudet venture capital -sijoitukset kohdistettiin vuonna 2018 edellisten vuosien tapaan pääomarahastoihin. Sijoittajana Sitra hakee tuoton lisäksi yhteiskunnallista vaikutusta, mutta toimii markkinaehtoisesti, eli noudattaa samoja sijoitustoiminnan periaatteita kuin kaikki muutkin sijoittajat.

Vuoden 2018 aikana Sitra teki sijoitussitoumuksia viiteen rahastoon yhteensä 13 miljoonalla eurolla. Näistä rahastoista kolme kohdistavat sijoituksiaan puhtaaseen teknologiaan ja kiertotalouteen Euroopassa: kestäväää kehitystä edistäviä kasvuyrityksiä vauhdittava Environmental Technologies Fund III, kiertotaloutteen keskittynyt Circularity European Growth Fund I ja älykkäisiin energiateknologioihin sijoittava SET Fund III. Sitra on sijoittajana myös aiemmassa SET Fund II -rahastossa.

Spintop Investment Partners III -rahasto sijoittaa Pohjoismaisiin aikaisen kasvuvaiheen



Sitran kaikissa sijoituspäätöksissä otetaan huomioon tuoton ja riskin lisäksi myös ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen sekä hyvään hallintotapaan liittyviä tekijöitä.

teknologiayrityksiin. Aiempi II-rahasto, jossa Sitra on myös sijoittajana, irtautui joulukuussa menestyksekkäästi kotimaisesta Small Giant Games Oy:stä. Kyseinen yrityskauppa oli yksi merkittävimmistä pohjoismaisista teknologiayritysten omistusjärjestelyistä vuoden 2018 aikana.

Sijoitus Life Sciences Partners 6 -rahastoon hajauttaa rahastosalkun toimialajakaunaa. Kyseinen rahasto sijoittaa euroopalaisiin lääkkeitä ja lääketieteellisiä laitteita kehittäviin kasvuyrityksiin. Life sciences -rahastot ovat viime vuosina tuottaneet hyvin, mutta niiden paino Sitran salkussa on ollut vähäinen. Hyvän tuoton lisäksi sijoituksella tavoitellaan myös rahoitusmahdollisuuksia suomalaisille ja pohjoismaisille alan yrityksille.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra sijoittaa varallisuutensa vastuullisesti ja tuottoa tavoitellen. Vastuullinen sijoittaminen Sitrassa tarkoittaa sitä, että kaikissa sijoituspäätöksissä otetaan huomioon tuoton ja riskin lisäksi myös ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen sekä hyvään hallintotapaan liittyviä tekijöitä.

Sitra sitoutui YK:n vastuullisen sijoittamisen PRI-periaatteisiin (Principles for res-

ponsible investment, PRI) vuonna 2015. Sitra on ollut myös vastuullisen sijoittamisen foorumin, FINSIF:in jäsen vuodesta 2013 lähtien.

PRI-periaatteiden allekirjoittajana Sitra on sitoutunut jatkuvasti kehittämään vastuullisia sijoituskäytäntöjään. Sitran ensimmäinen vastuullisen sijoittamisen kysely (ESG-kysely) toteutettiin syksyllä 2018. Kysely lähetettiin kaikille Sitran rahastoille, eli mukana olivat kaikki omaisuusluokat peruspääomasta sekä kaikki Sitran venture capital -rahastosijoitukset. Kyselyllä selvitettiin rahastojen vastuullisuuden nykytilanne sekä käytännöt.

Sitran nykykäytännön mukaisesti mitään toimialoja ei ole suljettu sijoitustoiminnan ulkopuolelle. Useat rahastot toteuttavat itse tai yhteistyökumppaniensa avulla salkkujen seurantaa ja sijoituskohteiden poissulkemista. Usein poissulkemisen kriteereinä ovat normirikkomukset, kiistanalaiset aseet, tupakka, uhkapelit ja kivihiihi.

ESG-kyselyä hyödynnetään varainhoitajien kanssa käytävissä keskusteluissa. Sitra haluaa vaikuttaa positiivisesti vastuullisuuden edistämiseen valitsemiensa varainhoitajien kautta. Kyselyn pohjalta myös tarkennetaan ja kehitetään Sitran omia vastuullisen sijoittamisen käytäntöjä.

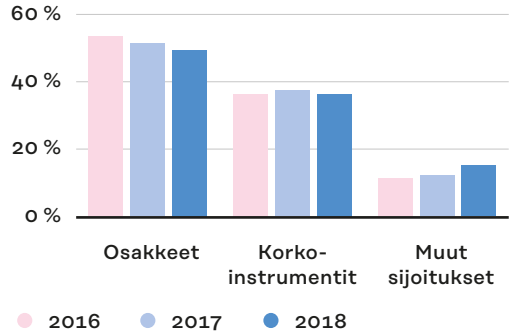
Valtion panostukset Sitran peruspääomaan

1967	16,8 M€
1972	16,8 M€
1977	16,8 M€
1981	16,8 M€
1992	16,8 M€
Yht.	84,1 M€

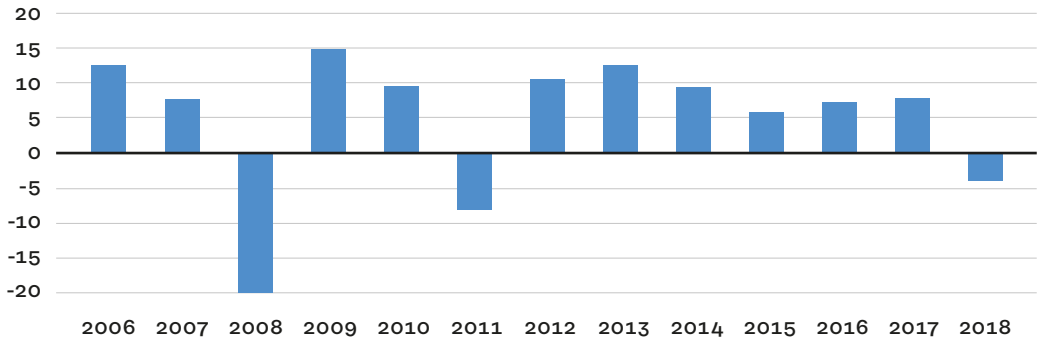
Lisäksi peruspääomaa on korotettu kirjanpidollisin siirtein 151,4 miljoonalla eurolla.

Peruspääoman nimellisarvo on 235,5 miljoonaa euroa.

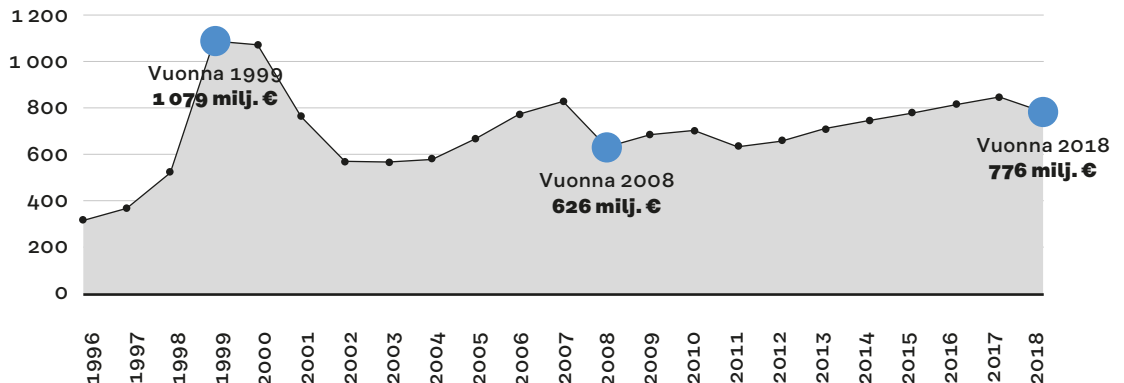
Peruspääoman allokaatio (%)



Peruspääoman tuotot (%) 2006–2018



Peruspääoman markkina-arvo (milj. €) 1999–2018



Talous

Sitran vuotuinen budjetti vaihtelee 30–40 miljoonan välillä. Toiminta rahoitetaan kokonaisuudessaan peruspääoman ja rahoitustoiminnan tuotoilla. Sijoitustoiminnan tuottoja kertyi vuonna 2018 yhteensä 32,0 miljoonaa euroa ja sijoitustoiminnan kuluja yhteensä 7,3 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma laski 1,6 %:lla 714 miljoonaan euroon.

Vuonna 2018 varsinaisen toiminnan kulut olivat 36,6 miljoonaa euroa (33,7 miljoonaa euroa vuonna 2017). Suurimmat kuluerät olivat henkilöstökulut 14,6 miljoonaa euroa sekä muut kulut 21,7 miljoonaa euroa. Henkilöstökulut nousivat vuonna 2018 edellisestä vuodesta 0,5 miljoonaa euroa johtuen henkilöstömäärän kasvusta. Muut kulut nousivat edellisestä vuodesta 2,2 miljoonaa euroa. Kulujen nousu johtui vuoden 2017 talous- ja toimintasuunnitelmassa päätetyistä strategian mukaisista, yhteensä 35,8 miljoonan euron lisäpanostuksista vuosille 2017–2022.

Tilikauden alijäämä oli 11,7 miljoonaa euroa (vuoden 2017 ylijäämä oli 8,2 miljoonaa euroa). Alijäämäinen tulos johtui alhaisesta peruspääoman tuotosta ja edellä mainituista lisäpanostuksista, jotka kohdistuivat mm. kiertotaloustyöhön.

Sitra-lain päivittämisen yhteydessä kirjanpitolain noudattamista täsmennettiin ja vuoden 2019 alusta lähtien Sitran kirjanpidossa

noudatetaan kirjanpitolain säännöksiä sellaisenaan. Tästä lähtien Sitran tuloslaskelma raportoidaan aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaavalla.

Sitran tulevaisuustyön tärkeä perusyksikkö on hanke. Hankekuluja oli vuonna 2018 yhteensä 16,7 miljoonaa euroa. Hankekuluista 60 % eli 10,1 miljoonaa euroa käytettiin suoraan hankkeiden rahoitukseen, ja loppuosa hankekuluista käytettiin hankkeita edistäviin hankintoihin.

Hankekuluista 7,1 miljoonaa euroa (43 %) käytettiin kokeiluihin ja pilotteihin, 4,6 miljoonaa euroa (28 %) koulutuksiin ja tapahtumiin, ja 2,7 miljoonaa euroa (16 %) tutkimuksiin sekä selvityksiin.

Hankekuluista suurimmat kokonaisuudet liittyivät kiertotalouteen, julkisen sektorin johtamiskoulutukseen sekä hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacukseen. Koulutushankkeista suurimmat olivat kiertotalouskoulutus sekä julkisen sektorin Uudistuja-kurssit. Hankekulut eivät sisälly nykyiseen tuloslaskelmakaavaan, mutta Sitra julkaisee ne verkkosivuillaan.



Hallinto

Hallitus

Sitran hallitus valmistelee ja esittää hallintoneuvoston päätettäväksi tulevat asiat ja vastaa rahaston yleisestä johdosta. Hallitukseen kuuluu kuusi jäsentä, ja valtiovarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön tulee olla edustettuina hallituksessa. Sitran yliasiamies on hallituksen jäsen. Hallituksen kokoonpanossa pyritään lisäksi varmistamaan elinkeinoelämän ja rahoituksen asiantuntemus. Hallituksen toimikausi on kaksi vuotta.

Hallintoneuvosto valvoo rahaston hallintoa ja päättää toiminnan periaatteista.

Sitran hallitus kokoontui vuonna 2018 yhdeksän kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeri Martti Hetemäki (puheenjohtaja), kansliapäällikkö Jari Gustafsson (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, professori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen. Vuoden 2019 alusta Anne Kovalaisen korvasi professori Markku Wilenius. Hallituksen sihteerinä toimi johtava lakimies Jorma Jaalivaara.

Hallitukselle perustettiin keväällä 2018 tarkastusvaliokunta, joka avustaa hallitusta

valmistelemalla ja seuraamalla sen päätösvaltaan kuuluvia asioita. Tarkastusvaliokunnan jäseniksi vuodeksi 2018 nimettiin Kirsi Sormunen (pj), Martti Hetemäki ja Anne Kovalainen. Valiokunta kokoontui vuoden aikana yhden kerran.

Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankki-valtuusto. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa Sitran hallintoa ja päättää toiminnan periaatteista.

Sitran hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana viisi kertaa, ja sen jäseninä toimivat kansanedustajat Matti Vanhanen (puheenjohtaja), Pentti Oinonen (varapuheenjohtaja), Kalle Jokinen, Antti Kaikkonen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowitz. Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

Tilintarkastajat

Vuoden 2018 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsemat henkilöt: puheenjohtaja Eero Lehti, kok. (varajäsenenään Markku Eestilä, kok.), Esko Kiviranta, kesk. (varajäsenenään Tapani Tölli, kesk.), Toimi Kankaanniemi, ps. (varajäsenenään Matti Torvinen, sin.), KHT Markku Koskela (varajäsenenään KHT Hannu Riippi) sekä KHT Lotta Kauppila (varajäsenenään KHT Veli Vanhanen). Tilin-

tarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela.

Sitran avustavana tilintarkastajana toimi BDO Oy, ja päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT, JHT Tiina Lind.

Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on osa Sitran sisäistä hallintoa sekä valvontajärjestelmää. Se tukee toimivaa johtoa tavoitteiden saavuttamisessa antamalla suosituksia toimintatapojen kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus arvioi myös Sitran valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien sekä riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta sekä hyvän hallintotavan toteutumista.

Sitran sisäisestä tarkastuksesta vastasi hallintoneuvoston päätöksellä kilpailutettu ulkoistettu toimija KPMG Oy Ab, jossa päävastuullisena tarkastajana toimi CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi.

Riskienhallinta

Riskienhallinta on osa Sitran sisäistä valvontaa ja hyvää hallintotapaa. Riskienhallinnan avulla tuetaan tavoitteiden saavuttamista, turvataan toiminnan jatkuvuutta, häiriöttömyyttä ja turvallisuutta sekä rahaston toimintaedellytysten säilymistä. Tavoitteena on myös vahvistaa hyvää johtamista ja hyvää hallintotapaa sekä luoda luotettavaa

perustaa päätöksenteolle, suunnittelulle ja muulle operatiiviselle toiminnalle.

Sitran hallitus on vahvistanut riskienhallinnan periaatteet, joissa kuvataan riskienhallinnan tavoitteet, vastuut ja roolit sekä se, miten riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja seurataan.

Sitrassa riskit on luokiteltu kolmeen ryhmään, jotka ovat strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit. Riskienhallinnan tilanne raportoidaan kahdesti vuodessa Sitran johtoryhmälle ja vähintään kerran vuodessa Sitran hallitukselle.

Sitran hallitus, tarkastusvaliokunta ja ylin johto valvovat sisäisen tarkastuksen avustamana, että riskienhallintaa on toteutettu riskienhallinnan periaatteiden ja tehtyjen päätösten mukaisesti.



Tilinpäätös

vuodelta 2018

Tuloslaskelma	40
Tase	41
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	42
Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	43
Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	53
Tilintarkastuskertomus	53

TULOSLASKELMA

EUR		Toteutunut 2018	Toteutunut 2017
Varsinainen toiminta			
	Tuotot	187 548,83	250 343,15
	Kulut		
	Henkilöstökulut	1 -14 602 286,14	-14 055 028,34
	Poistot	-311 655,72	-150 149,69
	Muut kulut	2 -21 706 268,31	-19 475 407,60
		-36 620 210,17	-33 680 585,63
	Tuotto- / Kulujaämä	-36 432 661,34	-33 430 242,48
	Sijoitustoiminta		
	Sijoitustoiminnan tuotot	3 31 985 479,53	51 064 566,34
	Sijoitustoiminnan kulut	4 -7 295 435,95	-9 420 456,66
		24 690 043,58	41 644 109,68
	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-11 742 617,76	8 213 867,20

TASE

EUR		Toteutunut 2018	Toteutunut 2017
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
	Aineettomat hyödykkeet	5 0,00	2 820,97
	Aineelliset hyödykkeet	5 195 159,12	463 499,90
	Sijoitukset	6 710 405 465,52	720 408 922,28
	Pysyvät vastaavat yhteensä	710 600 624,64	720 875 243,15
Vaihtuvat vastaavat			
	Pitkäaikaiset saamiset	0,00	0,00
	Lyhytaikaiset saamiset	7 645 927,39	471 791,73
	Rahat ja pankkisaamiset	2 780 159,17	4 230 131,36
	Vaihtuvat vastaavat yhteensä	3 426 086,56	4 701 923,09
Vastaavaa yhteensä		714 026 711,20	725 577 166,24
Vastattavaa			
Oma pääoma			
	Peruspääoma	235 463 097,04	235 463 097,04
	Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä	484 043 640,85	475 829 773,65
	Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-11 742 617,76	8 213 867,20
	Oma pääoma yhteensä	707 764 120,13	719 506 737,89
Vieras pääoma			
	Pitkäaikainen vieras pääoma	0,00	0,00
	Lyhytaikainen vieras pääoma	8 6 262 591,07	6 070 428,35
	Vieras pääoma yhteensä	6 262 591,07	6 070 428,35
Vastattavaa yhteensä		714 026 711,20	725 577 166,24

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET

Muutokset tuloslaskelman ja taseen esittämistavassa

Sitra-lakia päivitettiin vuoden 2018 aikana ja uusi päivitetty laki astui voimaan 1.1.2019. Aiemmin Sitra-lain 4 luvun 14 § kuului: Rahaston kirjanpidossa noudatetaan kirjanpitolakia soveltuvin osin. Päivityksessä laissa 14 § kuuluu: Rahaston kirjanpidossa noudatetaan kirjanpitolaista (1336/1997) säännöksiä.

Vuoden 2018 tilinpäätös on laadittu kirjanpitolaista ja -asetuksen mukaisesti.

Tilinpäätöksen laatiminen kirjanpitolaista ja -asetuksen mukaisesti tarkoittaa muutosta rahaston käyttämään tuloslaskelmakaavaan. Jatkoissa rahaston tuloslaskelmakaavana käytetään aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaavaa, joka laaditaan KPA 1:3 §:n kaavan mukaan. Toinen suurempi muutos koskee sijoitusten arvostusta. Peruspääomasijoitusten arvonlennukset on tehty aiempina tilivuosina hankintaeräkohtaisesti. Vuoden 2018 tilinpäätöksestä lähtien arvonlennukset tehdään hyödyke-eräkohtaisesti.

Arvostus- ja jaksotusperiaatteet

Eläkemenot

Rahaston henkilökunnan eläketurva on hoidettu ulkopuolisissa vakuutusyhtiöissä. Eläkekulut on kirjattu tilinpäätökseen suoriteperusteisesti. Rahastolla on käytössä vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus, joka sisältää vanhuus-, työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeen sekä kuolemantapakorvauksen. Eläkeikä on 65 vuotta ja eläke määräytyy kertyneen vakuutussäästön perusteella, joka oli vuonna 2018 3 % henkilön vuoden 2018 TyEL-ansiosta.

Pysyvät vastaavat ja poistot

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, sijoitusrahasto-osuudet ja lainat on arvostettu alimman arvon periaatteella joko alkuperäiseen hankintamenuon tai sitä alempaan käypään arvoon. Osakkeiden käypänä arvona on käytetty viimeistä kaupankäyntikurssia. Sijoitusrahasto-osuuksien käypä arvo on rahastoyhtiön ilmoittama osuuden arvo (NAV = Net asset value). Lainojen käyvästä arvosta on tehty arvio lainanottajan maksukykyyn perustuen.

Kohdeyrityksiin ja pääomarahastoihin tehdyt pääomasijoitukset arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon tai sitä alhaisempaan sisäisen arvonnäytteen arvoon. Sisäinen arvonnäytteen perustuu kohdeyritysten ja pääomarahastojen omiin raportteihin ja Sitran näkemykseen niiden tulevasta kehityksestä ja kassavirroista. Peruspääoman pääomarahastosijoitusten arvioinnissa käytetään samoja periaatteita.

Muut pysyvät vastaavat on merkitty taseeseen välittömään hankintamenuon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla. Taseeseen merkittyjen pysyvien vastaavien hankintaraja on nostettu tuhannesta eurosta kymmeneen tuhanteen euroon. Vuoden 2018 tilinpäätöksessä pysyvät vastaavat, joiden hankintamenu on ollut alle kymmenen tuhatta euroa, on kirjattu tuloslaskelmaan kuluksi.

TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT (1 000 EUR)

Liitetiedoissa annetaan lisätietona selvitys tuloslaskelman ja taseen erien sisällöstä.

Liitetietojen yhteydessä esitetty numero viittaa tuloslaskelmaan ja taseeseen.

1 Henkilöstökulut

1 000 EUR	2018	2017
Palkat ja palkkiot	-11 844	-11 262
Eläkekulut	-2 320	-2 257
Muut henkilöstösivukulut	-439	-536
Yhteensä	-14 602	-14 055

Muihin henkilöstökuluihin sisältyy vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus 325 tuhatta euroa.

Henkilöstökuluihin sisältyvät johdon palkat ja palkkiot.

1 000 EUR	2018	2017
Hallintoneuvosto	-32	-30
Hallitus	-46	-47
Yliasiamies	-271	-267
Yhteensä	-349	-344

Vuoden 2018 henkilöstökuluihin sisältyvät ulkopuolisille asiantuntijoille palkkiona maksetut korvaukset (0,2 miljoonaa). Ulkopuolisia asiantuntijoita ei ole laskettu mukaan henkilöstön lukumäärään.

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 179 henkilöä (159 henkilöä vuonna 2017). Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden 2018 aikana oli 156.

2 Muut kulut

1 000 EUR	2018	2017
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	-858	-1 052
Toimitilakulut	-1 688	-1 627
ICT-kulut	-802	-609
Matkakulut	-1 123	-999
Edustuskulut	-71	-187
Asiantuntijapalvelut	-5 742	-6 289
Muut toimintakulut	-1 250	-1 443
Rahoitustoiminta	-10 172	-7 271
Yhteensä	-21 706	-19 475

MUUT KULUT TOIMINNOITTAIN

1 000 EUR	2018	2017
Ennakointi	-436	-1 046
Uudistumiskyky		
Teemataso	-759	-544
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-1 879	-3 460
Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa	-629	-599
Julkisen sektorin johtaminen	-1 234	-180
Kansanvallan peruskorjaus	-88	-32
Suomi Showroom	-50	0
Päättäneet avainalueet	-84	-1 103
Yhteensä	-4 723	-5 919
Hiilineutraali kiertotalous		
Teemataso	-828	-192
Ilmastoratkaisut	-803	0
Kiertotalous	-5 504	-2 731
Resurssiviisas kansalainen	-1 498	-747
World Circular Economy Forum WCEF	-445	0
Päättäneet avainalueet	-377	-776
Yhteensä	-9 456	-4 446
Uusi työelämä ja kestävä talous		
Teemataso	-72	-187
Vaikuttavuusinvestoiminen	-75	-370
IHAN – Ihmislähtöinen datatalous	-1 007	-1
Osaamisen aika	-97	0
Työelämän järjestöjen Round Table	-30	0

Vaikuttavuusinvestoimisen tuki	-249	0
Päätyneet avainalueet	-13	-474
Yhteensä	-1542	-1033
Yhteiskunnallinen koulutus		
Toimintotaso	-77	-90
Juhlavuosi & Ratkaisu 100	-892	-1 690
Kestävä talouspolitiikka	-105	-97
KulttuuriVOS	-84	-167
Sitra Lab	-47	0
Yhteensä	-1 205	-2 044
Johto	-181	-178
Strategia	-318	-394
Lakiasiat	-207	-305
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-411	-617
Hallinto	-2 975	-3 229
Sijoitus	-251	-266
Yhteensä	-21 706	-19 475

3 Sijoitustoiminnan tuotot

1 000 EUR	2018	2017
Sijoitustoiminnan tuotot		
Myyntivoitot	11	397
Korkotuotot	57	56
Osinkotuotot	0	77
Rahastosijoitusten tuotot	6 249	1 773
Muut tuotot	150	1
Arvonpalautukset	1 074	2 859
Yhteensä	7 541	5 162
1 000 EUR		
Peruspääoman tuotot		
Myyntivoitot	12 891	35 987
Korkotuotot	49	71
Osinkotuotot	1 531	1 251
Rahastosijoitusten tuotot	9 072	5 044
Muut tuotot	526	1 028
Arvonpalautukset	376	2 522
Yhteensä	24 445	45 902
Yhteensä	31 985	51 065

4 Sijoitustoiminnan kulut

1 000 EUR	2018	2017
Sijoitustoiminnan kulut		
Myyntitappiot	-527	-1 252
Rahastosijoitusten kulut	-11	-3
Arvonlennukset	-3 037	-7 257
Yhteensä	-3 575	-8 512
1 000 EUR	2018	2017
Peruspääoman kulut		
Myyntitappiot	-1	0
Rahastosijoitusten kulut	-201	-1
Arvonlennukset	-2 839	-415
Muut kulut	-679	-492
Yhteensä	-3 720	-908
Yhteensä	-7 295	-9 420

5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden suunnitelman mukaiset poistoajat:

Muut pitkävaikutteiset menot	tasapoisto	5 vuotta
Toimitilojen peruseräparannukset	tasapoisto	10 vuotta
Koneet ja kalusto	tasapoisto	5 vuotta
ICT-laitteet	tasapoisto	3 vuotta

Tilikauden aikana on tehty käyttömajaisuushankintoja 0,1 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2017).

1 000 EUR	Kirjanpito-arvo 1.1.2018	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito-arvo 31.12.2018
Aineettomat hyödykkeet					
ICT-ohjelmat	3	0	0	-3	0
Yhteensä	3	0	0	-3	0
1 000 EUR	Kirjanpito-arvo 1.1.2018	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito-arvo 31.12.2018
Aineelliset hyödykkeet					
Koneet ja kalusto	252	64	0	-309	7
Toimitilojen peruseräparannukset	0	0	0	0	0
Käyttömajaisuusosakkeet ja osuudet	0	0	0	0	0
Muut aineelliset hyödykkeet	212	0	24	0	188
Yhteensä	463	64	24	-309	195

6 Sijoitukset

1 000 EUR	2018	Muutos	2017
Sijoitukset kohdeyrityksiin	4 404	-1 993	6 397
Pääomarahastot	38 283	2 879	35 403
Peruspääomasijoitukset			
Osakkeet ja osuudet	1 162	-1 135	2 296
Sijoitusidonnaiset vakuutukset	10 411	9 713	698
Pääomarahasto-osuudet	49 524	6 793	42 731
Sijoitusrahasto-osuudet	604 634	-26 060	630 694
Kiinteistösijoitukset	1 433	-54	1 487
Muut sijoitukset	327	-72	399
	710 177	-9 928	720 106

SIJOITUKSET KOHDEYRITYKSIIN

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

1 000 EUR	Osakkeet ja osuudet		Pääoma- lainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
Aura Mare Oy	0 %	0	250	250
AW-Energy Oy	12 %	1 893	1 431	3 324
Crisolteq Oy	0 %	0	149	149
FIT Biotech Oy	10 %	14 197	0	14 197
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 355	0	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 159	4 159
MediXine Oy	15 %	1 126	0	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	78	78
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	6 %	623	0	623
Nexstim Oyj	10 %	13 881	0	13 881
Omegawave Oy	27 %	3 171	280	3 450
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Sustainable Energy Asset Management Oy	45 %	190	280	470
Vivago Oy	39 %	4 622	0	4 622
Vivoxid Oy	38 %	5 243	0	5 243
		52 496	52 496	52 496
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä				59 875
Kumulatiivinen arvomuutos				-55 472
Kirjanpitoarvo				4 404

PÄÄOMARAHASTOT

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 EUR	Kotipaikka	Sijoitus
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Suomi	5 000
Armada Mezzanine Fund III Ky	Suomi	66
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	311
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Suomi	1 050
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	2 907
Capricorn Cleantech Fund	Belgia	3 600
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	4 200
Circularity European Growth Fund I LP	Iso-Britannia	357
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 400
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	Suomi	0
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0
Environmental Technologies Fund 3 LP	Iso-Britannia	791
Epiqus Kotouttaminen I Ky	Suomi	433
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	Suomi	190
Folmer Equity Fund I Ky	Suomi	1 213
Innkap II Partners	Ruotsi	851
InnKap III Partners	Guernsey	2 049
Inventure Fund II Ky	Suomi	1 977
Inventure Fund III Ky	Suomi	333
Korona Fund III Ky	Suomi	1 489
Lifeline Ventures Fund I Ky	Suomi	1 084
Lifeline Ventures Fund III Ky	Suomi	1 429
MB Equity Fund Ky	Suomi	0
NegaWatt Energiategohokkuusrahasto 2 Ky	Suomi	511
Nordia Rahasto Oy	Suomi	2 755
Palvelurahasto I Ky	Suomi	0
Power Fund III Ky	Suomi	2 202
SET Fund II C.V.	Alankomaat	1 709
Social Impact Accelerator	Luxemburg	300
Spintop Investment Partners II AB	Ruotsi	1 564
Spintop Investment Partners III AB	Ruotsi	133
Standout Capital I AB	Ruotsi	863
Strategic European Technologies N.V.	Alankomaat	3 010
Terveysrahasto Oy	Suomi	633
The Russian Technology Fund L.P.	Delaware, USA	140
Trident Capital Fund-V L.P.	Delaware, USA	357
Vendep Capital Fund II Ky	Suomi	470
Ventech Capital II L.P.	Ranska	2 053
Ventech Capital V SLP	Ranska	750
Verdane ETF II SPV Ky	Suomi	1 314
VisionPlus Fund I Ky	Suomi	4 728
		56 222
Pääomarahastosijoitukset yhteensä		56 222
Kumulatiivinen arvomuutos		-17 939
Kirjanpitoarvo		38 283

PERUSPÄÄOMASIIJOITUKSET

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Osakkeet			
Nokia Oyj	Suomi	1 162	7 628
		1 162	7 628
Sijoitusidonnaiset vakuutukset			
Mandatum Life kapitalisaatiosopimus	Suomi		
Mandatum Life Private Debt II E	Suomi		3 089
Käteinen	Suomi		56
		3 072	3 145
OP Henkivakuutus kapitalisaatiosopimus	Suomi		
Infrastruktuuri-sijoituskori	Suomi		6 059
LeaseGreen Group Oy laina 30.6.2025	Suomi		867
OP-Suomi A	Suomi		170
Käteinen	Suomi		243
		7 339	7 339
Pääomarahasto-osuudet			
Access Capital Fund II	Guernsey	0	2
Ardian Co-Investment Fund V Europe	Ranska	973	892
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	513	323
Bridgepoint Europe V	Englanti	4 187	4 741
CapMan Buyout X	Suomi	1 172	2 672
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	392
EQT Mid Market Asia III Fund	Alankomaat	1 454	1 438
European Fund Investments II	Iso-Britannia	93	115
H.I.G. Advantage Buyout Fund	Delaware, USA	463	370
MB Equity Fund V Ky	Suomi	1 548	1 285
Sentica Buyout IV Ky	Suomi	3 839	3 971
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Suomi	198	4 199
Verdane Capital IX (E) AB	Ruotsi	1 797	2 231
Verdane Capital VIII K/S	Tanska	3 305	4 947
Lainapääomarahastot			
Direct Lending Fund III	Luxemburg	819	799
EQT Mid-Market Credit II	Luxemburg	1 000	1 009
Kiinteistöpääomarahastot			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Suomi	2 041	2 039
BlackRock Global Infrastructure Solutions 3	Luxemburg	3 401	3 374
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	2 931	6 320
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	1 461	1 542
EVLII Healthcare I Ky	Suomi	5 000	5 000
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Suomi	3 000	3 665
Impax New Energy Investors III LP	Iso-Britannia	56	-153
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Suomi	3 837	4 119
Northern Horizon Nordic Aged Care SCSp SICAV-SIF	Luxemburg	2 230	2 025
OP Toimitilakiinteistö Ky	Suomi	3 000	3 085
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Suomi	1 206	1 208
		49 524	61 609

Sijoitusrahasto-osuudet

	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Osakerahastot			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	29 169	44 920
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	5 762	5 762
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	Suomi	52 382	55 982
Elite Alfred Berg Suomi Fokus B	Suomi	10 412	10 412
Fondita 2000+ B	Suomi	17 719	29 099
Handelsbanken Eurooppa Indeksi (A1 EUR)	Ruotsi	12 560	12 560
Impax Environmental Markets Euro A	Irlanti	23 027	31 644
JP Morgan Global Equity Fund X EUR	Luxemburg	73 828	80 542
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	36 206	37 794
OP-Suomi A	Suomi	56 843	66 374
Korkorahastot			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Suomi	14 657	16 442
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	7	7
Bluebay Investment Grade Bond BR EUR	Luxemburg	53 298	58 233
Danske Invest Emerging Markets Debt K	Suomi	11 297	13 144
Danske Invest Yhteisökorko K	Suomi	68 938	68 938
Evli European High Yield B	Suomi	21 048	28 006
LähiTapiola Yrityskorko A	Suomi	41 447	51 619
OP-EMD Local Currency A	Suomi	16 376	16 376
SEB Global High Yield B	Suomi	17 526	20 930
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	2 851	2 851
Muut noteeratut sijoitukset			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Alankomaat	8 541	8 541
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Suomi	10 449	11 537
UB Global REIT K	Suomi	12 076	13 263
UB Metsä I	Suomi	6 000	6 251
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusra- hasto C	Suomi	2 214	2 641
		604 634	693 868
Kiinteistösisjoitukset			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Suomi	1 433	2214
Muut sijoitukset			
Helsingin Tennisstadion Oy	Suomi	9	9
Leverator Oy pääomalaina 8,162%	Suomi	0	0
Leverator Plc vakuudeton laina 12.6.2021 8,162 %	Suomi	318	318
		327	327
Peruspääomasijoitukset yhteensä		667 491	776 130

Peruspääoman pääomarahastosijoitusten käyvän arvon pohjana on viimeisin rahaston ilmoittama NAV-arvo korjattuna arvonlaskentapäivän ja tilinpäätöspäivän välisillä kassavirroilla. Kirjanpitoarvo voi olla käypää arvoa korkeampi, jos Sitran näkemyksen mukaan ei ole tässä vaiheessa perustetta tehdä arvonalennusta, esimerkiksi jos pääomarahasto on uusi ja NAV-arvo on sen vuoksi alhainen.

Omistukset muissa yhtiöissä

1 000 EUR		Sijoitus	Arvon- muutos	Kirjan- pitoarvo
Nimi	Sitra Management Oy	305	-76	228
Kotipaikka	Suomi			
Omistus	100 %			
Oma pääoma	206			
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-38			

Sitra Management Oy:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös on vuodelta 2017.

Sitralla on Sitra Management Oy:n kautta omistusta seuraavissa hallintoyhtiöissä:

Baltic SME Management B.V.
BIF Management Ltd
Oy Nordic Russian Management Company Ltd

7 Lyhytaikaiset saamiset

1 000 EUR	2018	2017
Myyntisaamiset	53	0
Lyhytaikaiset sijoitukset, omaisuudenhoito	89	10
Muut saamiset	110	273
Siirtosaamiset	394	189
Yhteensä	646	472

8 Lyhytaikainen vieras pääoma

1 000 EUR	2018	2017
Saadut ennakot	157	98
Ostovelat	2 857	2 287
Muut velat	447	422
Siirtovelat	2 801	3 264
Yhteensä	6 263	6 070

9 Vakuudet ja vastuusitoumukset

1 000 EUR	Erääntyvät 2019	Vastuut yhteensä
Rahastositoumukset		112 318
Rahoitussopimusmaksut	7 807	9 478
Sijoitussidonnaiset vakuutusmaksut		22 373
Vuokravastuut	941	1 820
Yhteensä		145 988

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Hallitus esittää, että tilikauden alijäämä -11 742 617,76 siirretään edellisten kausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 6. päivänä maaliskuuta 2019



MARTTI HETEMÄKI



JARI GUSTAFSSON



MARKKU WILENIUS



ANITA LEHIKOINEN



KIRSI SORMUNEN



MIKKO KOSONEN

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2018 hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti oikean ja riittävän kuvan rahaston toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

Esitämme tilinpäätöksen vahvistamista sekä vastuuvapauden myöntämistä hallituksen jäsenille ja ylläsiemielimelle tarkastamaltamme tilikaudelta. Puollamme tilikauden ylijäämän käsittelyä hallituksen toimintakertomuksessa esittämällä tavalla.

Helsingissä 8. päivänä maaliskuuta 2019



EERO LEHTI



ESKO KIVIRANTA



TOIMI KANKAANNIEMI



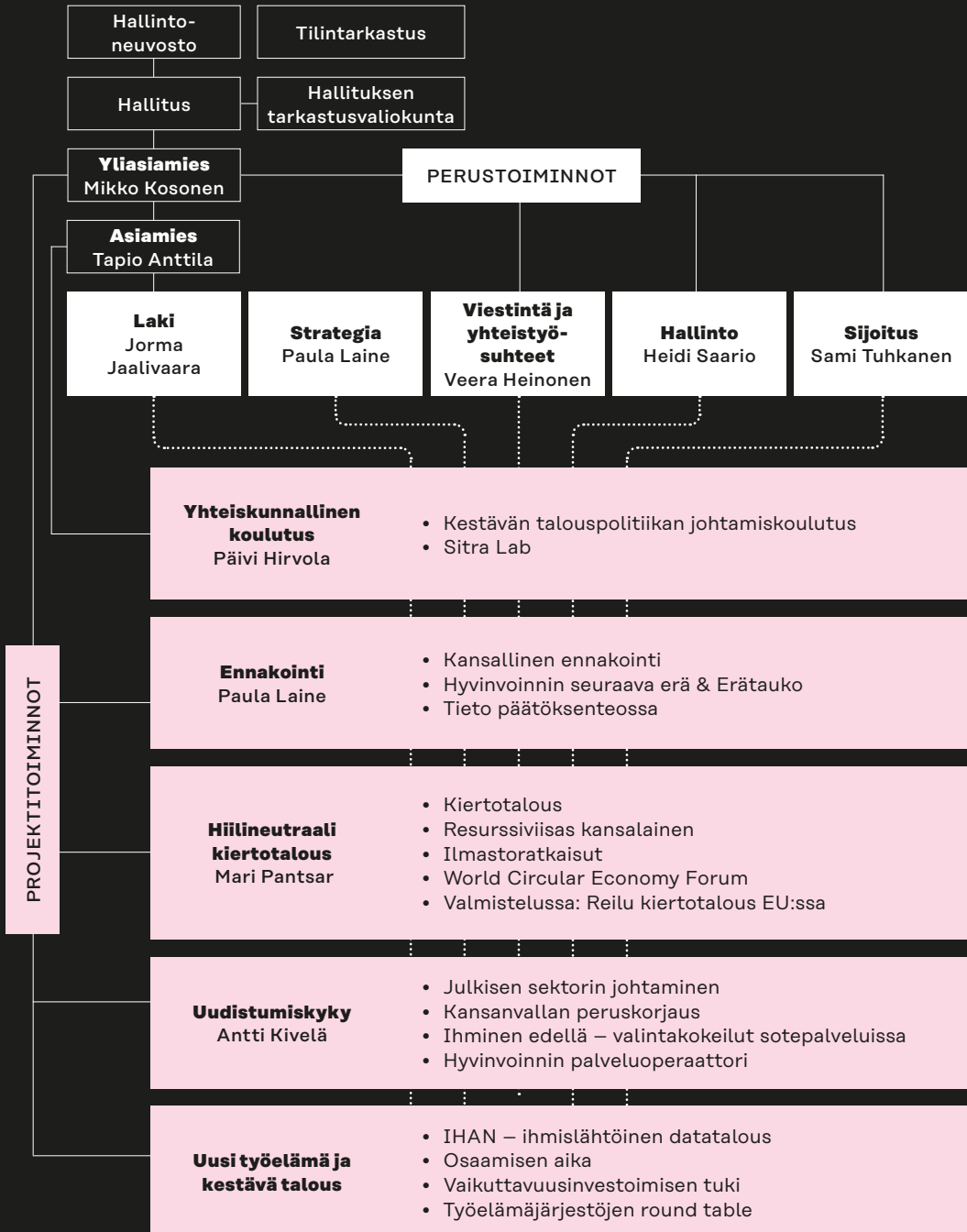
LOTTA KAUPPILA, KHT



MARKKU KOSKELA, KHT

LIITE 1

ORGANISAATIO 31.12.2018



LIITE 2

**TULEVAISUUSNÄKYMIIEN JA OPPIMISEN MAHDOLLISTAJA
-VAIKUTTAVUUSARVIOINNIN TIIVISTELMÄ**

Tämä on tiivistelmä 1) Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia -ja 2) Osaamista monimutkaiseen maailmaan -vaikuttavuustavoitteiden arvioinnista. Marraskuussa 2018 julkaistun arvioinnin ovat toteuttaneet Owl Group Oy ja 4Front Oy.

Arvioinnin tavoitteet ja aineisto

Arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa tietoa Sitran vaikuttavuudesta Osaamista monimutkaiseen maailmaan ja Yksiköille 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 jäl-

keen ns. vaikutusharvoinnin (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 ajankoh- taista ja tärkeää. Käytännön toimet ja projektien kokonaisuus edistävät tavoiteltua vaikuttavuutta hyvin. Hyvin laajasta joukosta Sitran toimien voidaan laajasti tunnistaa kytkeytyvän tavoitteisiin ja vaikuttavan konkreettisesti 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, mahdollistaen erilaisten temaattisten visioiden tai toiminnan agen-

dan laatimisen yhteiskunnan eri tahoille. Sitra on onnistuneesti aktivoitunut 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 sisällöissä on tapahtunut paljon erilaista kehitystoimintaa Suomessa ja kansainvälisesti. Kansainväliset trendit tarkastelujaksolla kertovat siitä, että yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuudet ja niiden lisääminen ovat olleet politiikan ja kehittämisen agendalla hyvin vahvasti. Vaikutusmahdollisuuksia on kansainvälisesti pyritty lisäämään erityisesti kehittämällä eri-

laisia osallistumistapoja, joita on kutsuttu demokratiainnovaatioiksi.

Yksilölähtöinen ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen on voimistunut koko 2010-luvun. Asiakaslähtöisyyttä ja palvelujärjestelmän yksilöllisyyttä on kehitetty valtion, kuntien ja yksityisten sektorin palveluissa, erityisesti terveydenhuoltoon liittyen. Julkisten palvelujen osalta vasta hiljattain on luotu digitaalisia perusratkaisuja, kuten kansallinen palveluväylä. Myös kokeilutoiminta ja kokeilukulttuuri ovat tulleet näkyväksi osaksi suomalaista kehittämiskulttuuria.

Arviointijaksolle osuu Suomen satavuotisjuhla, mikä näkyy tulevaisuudenuskon luomisessa ja visioiden kehittämisessä. Vuosi 2017 oli monille eri yhteiskunnan toimijoille visioinnin vuosi. Suomalaisessa kontekstissa julkisen hallinnon merkitys visioijana on korostunut. Erilaiset visiot ovat usein kaupunki-, kaupunginosa- tai sektorikohtaisia tai teemakohtaisia. Keskustelu yhteiskunnallisten visioiden merkityksestä onkin hieman lisääntynyt useiden arvioinnin havaintojen perusteella.

Lisäksi erilaiset vapaaehtoisen organisoinnin muodot ovat vahvistuneet tarkastelujaksolla. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisölliset kaupunkitapahtumat ja vertaisoppimiseen perustuvat verkostot.

Suosituks

Arvioinnissa esitetään neljä suositusta vaikuttavuustavoitteeseen liittyen.

Suositus 1: Sitran tulee kehittää jatkossa toimenpiteitä, joilla yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä olemassa oleva tietämys ja kokemus hyödynetään 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 vaikuttavuusta-

voitteen 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 ennakoitinta 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 Suomessa 2010-luvulla vähäisiä, 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.

Suosituks

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.

LIITE 3

AGENDA2030 JA YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET (SDG)

YK:N JÄSENMAAT sopivat vuonna 2015 kestävä kehityksen toimintaohjelmasta ja tavoitteista, jotka ohjaavat kestävä kehityksen edistämistä vuosina 2016–2030. Niiden pyrkimyksenä on poistaa äärimmäinen köyhyys maailmasta ja turvata hyvinvointi ympäristölle kestävällä tavalla.

Ensisijainen vastuu Agenda 2030:n toimeenpanosta on valtioilla. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan kuitenkin paikallishallinnon, yksityissektorin, kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisten laajaa osallistumista.

Sopimukseen sisältyy 17 toisiinsa linkittyvää tavoitetta, jotka on tarkoitettu saavutettavaksi vuoteen 2030 mennessä:

1. **Ei köyhyyttä.** Tavoitteena poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta.
2. **Ei nälkää.** Tavoitteena poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävä maataloutta.
3. **Terveyttä ja hyvinvointia.** Tavoitteena taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille.
4. **Hyvä koulutus.** Tavoitteena taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet.
5. **Sukupuolten tasa-arvo.** Tavoitteena saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.
6. **Puhdas vesi ja sanitaatio.** Tavoitteena varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille.
7. **Edullista ja puhdasta energiaa.** Tavoitteena varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uuden-aikainen energia kaikille.
8. **Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua.** Tavoitteena edistää kaikkia koskevaa kestävä talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.
9. **Kestävä teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja.** Tavoitteena rakentaa kestävä infrastruktuuria sekä edistää kestävä teollisuutta ja innovaatioita.
10. **Eriarvoisuuden vähentäminen.** Tavoitteena vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.
11. **Kestävät kaupungit ja yhteisöt.** Tavoitteena taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat.
12. **Vastuullista kuluttamista.** Tavoitteena varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.
13. **Ilmastotekoja.** Tavoitteena toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan.
14. **Vedenalainen elämä.** Tavoitteena säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävä käyttöä.
15. **Maanpäällinen elämä.** Tavoitteena suojella maanekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävä käyttöä; edistää metsien kestävä käyttöä; taistella aavikoitumista vastaan; pysäyttää maaperän köyhtymisen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen.
16. **Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto.** Tavoitteena edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla.
17. **Yhteistyö ja kumppanuus.** Tavoitteena tukea vahvemmin kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta.

YHTEYSTIEDOT



Yliasiamies
MIKKO KOSONEN
+358 294 618 403
@SitraKosonen



Asiamies
TAPIO ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



Viestintä ja
yhteistyösuhteet
VEERA HEINONEN
+358 50 372 5244
@VeeraHeinonen



Yhteiskunnallinen
koulutus
PÄIVI HIRVOLA
+358 294 618 493
@PaiviHirvola



Lakiasiat
**JORMA
JAALIVAARA**
+358 294 618 410
@Jaalivaara



Uudistumiskyky
ANTTI KIVELÄ
+358 294 618 265
@KivelaAntti



Ennakointi ja
strategia
PAULA LAINE
+358 294 618 487
@Paula_Laine



Hiilineutraali
kiertotalous
MARI PANTSAR
+358 294 618 210
@MariPantsar



Hallinto
HEIDI SAARIO
+358 294 618 203
@HeidiSaario



Sijoitukset
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen

Sähköpostit: etunimi.sukunimi@sitra.fi

JOS TULEVAISUUS KUULOSTAA VAIKEALTA, TULEVAISUUSSANASTO AUTTAA

Heikko signaali

Merkki nousevasta asiasta tai ensioire mahdollisesta muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä.

Irtikytkenä

Tähän asti toisiinsa kytkeytyneiden asioiden erottaminen toisistaan niin, että molemmat voivat toteutua riippumatta toisistaan. Esimerkiksi koetun hyvinvoinnin ja talouskasvun kytkeminen irti luonnonvarojen kulutuksesta.

Kiertotalous

Talousmalli, jossa ei tuoteta jatkuvasti lisää tavaroita, vaan kulutus perustuu omistamisen sijasta palveluiden käyttämiseen: jakamiseen, vuokraamiseen sekä kierrättämiseen. Materiaaleja ei lopuksi tuhota, vaan niistä syntyy yhä uudeleen uusia tuotteita.

Vaikuttavuusinvestoiminen

Keino kanavoida yksityisiä pääomia yhteiskunnan kehittämiseen. Tuoton ohella tavoitellaan mitattavaa yhteiskunnallista hyötyä.

Viheliäinen ongelma

Monimutkainen ongelma, jonka ratkaiseminen on erityisen vaikeaa, koska siihen liittyy paljon erilaisia muuttujia.

Lue lisää:

sitra.fi/tulevaisuussanasto



Sitra on rohkea tulevaisuustalo – ennakoija, selvittäjä, kokeilija, rahoittaja ja kouluttaja – jolla on vankat, yli viisikymmenvuotiset juuret suomalaisessa innovaatiokentässä. Juuri nyt Suomi on suurten tulevaisuuskysymysten ja -tekojen äärellä. Onko meistä uudistumaan ja oppimaan yhdessä? Kurkottamaan riittävän kauas, mutta tekemään silti reiluja päätöksiä tässä hetkessä.

TULEVAISUUS TEHDÄÄN YHDESSÄ. Tule mukaan!

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puhelin 0294 618 991

🐦 @SitraFund

ISSN 1235-6166