

SITRA

SUOMALAISTEN TULEVAISUUSTALO

Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017



VUONNA 1967 Suomessa elettiin tiukkoja aikoja. Sodanjälkeisen ajan maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta oltiin ryminällä siirtymässä teollisuusmaaksi, eikä ongelmilta vältytty.

Eduskunnassa tulevaisuususkoa kuitenkin riitti. Itsenäisen Suomen täyttäessä 50 vuotta eduskunta teki maailmanlaajuisestikin uniikin päätöksen antaessaan Suomen kansalle lahjaksi sadan miljoonan markan arvoisen rahaston, jonka tehtäväksi tuli Suomen tulevaisuus.

Idean takana oli raskaansarjan talousvaikuttaja ja innovaattori, Suomen Pankin pääjohtaja **Klaus Waris**, joka ymmärsi jo varhain elämänlaadun ja ympäristökysymysten merkityksen talouskasvun rinnalla.

Sitra oli aikanaan Wariksen lapsi, ja Wariksen jalanjäljissä sitralaiset kulkevat edelleen. Vaikka keinot ovat aikojen saatossa muuttuneet, tehtävä on pysynyt: Sitran missiona on on tänäkin päivänä huomisen menestyvä Suomi.

Tulevaisuus on tämän päivän tekoja - kiitos että teet niitä kanssamme!



K 3/2018 VP

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN
JUHLARAHASTO SITRAN
TOIMINTAKERTOMUS
VUODELTA 2017**

EDUSKUNNALLE

Suomen itsenäisyyden
juhlarahastosta annetun lain
(717/1990) 9 §:n 1 momentin
9 kohdan mukaisesti Suomen
itsenäisyyden juhlarahaston
hallintoneuvosto antaa
kunnioittavasti oheisen
kertomuksen Sitran toiminnasta
vuodelta 2017 eduskunnalle.

Helsingissä 16.3.2018

Suomen itsenäisyyden juhla-
rahaston hallintoneuvoston
puolesta

MATTI VANHANEN
PUHEENJOHTAJA

ANTON MÄKELÄ
SIHTEERI

© Sitra 2018

Konsepti ja toimitus: Jenni Sarolahti ja
Sari Tuori, Sitran viestintä

Taitto: Maria Okkonen

Kuvat ja kuvitukset: Topias Dean, Tomi
Glad, Anna Holopainen, Maria
Okkonen, Miikka Pirinen, Saana
Säilynoja, Mikko Vierikko, Alexander
Zach, Robert Örthén, iStock, Sitran
arkisto, Zeeland Family Oyj

Sitran hallituksen kuvat: Katarina
Koch (OKM), Laura Kotila (VNK), Aleks
Malinen (TEM), Tomi Parkkonen, Miikka
Pirinen, Robert Örthén

ISSN 1235-6166

Erweko Oy, Helsinki 2018



TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS

Hallintoneuvoston lausuma

50 vuotta tulevaisuuden asialla 4

Yliasiameiehen katsaus

Vain muutos on pysyvää 6

Sitran vuosi 2017

8

Visio

Hyvinvoinnin seuraava erä on Sitran visio tulevaisuuden Suomesta 10

Tulevaisuustalon työkalupakki

Ajatus- ja toteutuspujan vaikutusmekanismit 12

Sitran teemat

Hiilineutraali kiertotalous 14

Uudistumiskyky 18

Uusi työelämä ja kestävä talous 22

Valinnoista vaikuttavuuteen

Arviointi todentaa toiminnan vaikuttavuuden ja vastuullisuuden 26

Sitralaiset

28

Sijoitustoiminta

30

Hallinto ja esitys ylijäämästä

34

Tilinpäätös vuodelta 2017

37

Tuloslaskelma 38

Tase 39

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet 40

Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot 41

Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset 51

Tilintarkastuskertomus 52

Liitteet

53

Tiivistelmä "Hyvinvoinnin vauhdittaja" -vaikuttavuusarvioinnista 54

Tiivistelmä "Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja" -vaikuttavuusarvioinnista 57

Yhteystiedot

60

50 vuotta tulevaisuuden asialla

SUOMEN JUHLIESSA itsenäisyytensä 100-vuotisjuhlaa, tuli Sitran perustamisesta kuluneeksi 50 vuotta. Olihan Sitra eduskunnan ja Suomen Pankin lahja 50-vuotiaalle itsenäiselle Suomelle. Eteenpäin katsova lahja se olikin.

Sitran toimintaa on aivan alusta alkaen ohjannut visio Suomen suunnasta – seuraavista sukupolvista. Mitä Suomessa seuraavaksi tarvitaan – mikä turvaa tulevien sukupolvien hyvinvoinnin? Aivan alkuvuosinaan Sitraa tarvittiin tutkimuksen ja tuotekehityksen rahoittajana, Tekesin perustamisen jälkeen rooli löytyi pääomasijoitustoiminnan Suomeen tuojana ja pääomasijoittajana, ja sittemmin yhteiskunnallisena muutosagenttina, ajatus- ja toteutusparina, jolla on myös tunnustettu rooli uudistuvien päättäjäsukupolvien kouluttajana. Vaikka lain määräämä tehtävä on ollut sama, eri aika on vaatinut erilaisia keinoja.

Tänään Sitra on yhteiskunnallinen uudistaja, eli Suomen tulevaisuuden suuntien hahmottaja ja muutoksentehtävä. Tulevaisuustalon työkalupakkiin kuuluvat kaikki yhteis-

kunnalliseen muutokseen tarvittavat keinot ennakoinnista ja selvityksistä kokeiluihin, laajempiin pilotteihin, koulutukseen ja rahoittamiseen. Myös haastekilpailut, kiihdyttämöt, hackathonit ja muut yhteiskehittelystä voimansa saavat innovaatiotyökalut ovat viime vuosina löytäneet tiensä Sitran keinovalikoimaan.

Yksittäisillä selvityksillä tai pienillä kokeiluilla ei suuria muutoksia kuitenkaan tehdä. On oltava kirkas ajatus vaaditusta systeemisestä muutoksesta, ja osattava käyttää kulloinkin oikeaa työkalua. Tämä on ollut viime vuosina Sitran vahvuus. Oman peruspääoman tuotoilla toimivana rahastona se on kyennyt panostamaan niin taloudellisia kuin osaamisresurssejakin riittävän intensiivisesti ajamiinsa muutoksiin, ja tulosta on tullut.

Esimerkiksi Sitran pitkäjänteinen työ kiertotalouden parissa kantaa hedelmää: vuoden 2017 voi sanoa olleen kiertotaloustietoisuuden läpimurtovuosi. Hallinnon puolella kiertotalouden tiekartta sai parikseen toimintaohjelman, ja eri toimijoiden kiertotaloutta vauhdittavia hankkeita syntyi ennätystahdilla.

Myös monet yritykset ovat ymmärtäneet kiertotalouden olevan merkittävä liiketoimintamahdollisuus. Kansainvälisillä areenoilla Sitra on yksi alan kirkkaimmissa soihdunkantajista: kesäkuussa 2017 Helsingissä järjestetty World Circular Economy Forum oli tästä hyvä esimerkki, samoin maailman talousfoorumin

*Mitä Suomessa
seuraavaksi tarvitaan
– mikä turvaa
tulevien sukupolvien
hyvinvoinnin?*

yhteydessä tammikuussa 2018 annettu nimitys maailman parhaaksi julkisen sektorin kiertotaloustoimijaksi.

Sitran toimenkuvaan ovat kuuluneet myös Suomen tulevaisuuden kannalta olennaiset järjestelmätason hankkeet, joita voisi kutsua myös tulevaisuuden infrahankkeiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi keskeinen rooli kansallisen palveluväylä KaPan alkumetreillä, hyvinvointidataa yhdeltä luukulta tarjoavan uuden

lupaviranomaisen pystyttämisen valmistelu tai sote-tietopakettien kehittäminen. Tämä pohjatyö on äärimmäisen tärkeää, vaikka ei monimutkaisuudessaan ja teknisytydessään herätäkään laajaa huomiota.

Sitra-lakia ollaan täsmentämässä vuoden 2018 aikana. Tässä kohtaa on tärkeää, että työssä otetaan huomioon Sitran erityinen tehtävä yhteiskunnallisena riskinottajana ja ketteränä toimijana: epätarkoituksenmukaiset juridis-hallinnolliset raamit eivät saa halvaannuttaa tulevaisuustalon toimintaa. Yllämainittun kaltaisia hankkeita tarvitaan jatkossakin.

Sitran toiminta rahoitetaan peruspääoman tuotoilla. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2017 lopussa 840 miljoonaa euroa ja sijoitusomaisuus tuotti 7,7 % prosenttia.

Sitran hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitran talous on vakaalla pohjalla ja sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 16.3.2018 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2017 ylijäämä, joka on 8 213 867,20 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 16.3.2018

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

./ Antton Mäkelä

Vain muutos on **pysyvää**

VUOSI 2017 oli Suomelle monin tavoin merkittävä. Talous lähti nousuun kymmenen vuoden tauon jälkeen. Suomi 100 -juhlavuosi antoi syyn yhdessä tekemiseen ja loi positiivista me-henkeä. Talouskasvu meni vielä osin suhdanteen piikkiin, mutta oli silti psykologisesti tärkeää. Tuntui että vuonna 2017 talouden lisäksi olivat nousussa myös tulevaisuususko ja monenlainen aktiivisuus, loiventumassa puolestaan suvaitsemattomuus ja kantojen kahtiajakautuminen. Aika näyttää, onko tässäkin kyse suhdanteesta. Toivottavasti ei.

Suomi näyttää monissa kansainvälisissä osaamis- ja hyvinvointivertailuissa mainetta. Kun maailmalla etsitään vastuullisen ja menestyvän yhteiskunnan mallia, katseet kääntyvät Pohjoismaihin. Samalla kalvaa huoli: menestys yhdistettynä positiiviseen talouden suhdannekehitykseen on myrkkyyä välttämättömien rakenteellisten uudistusten loppuunsaattamiselle. Nousukausi on uudistajalle useimmiten tyly, sillä perustusten parantamiseen ei tunnu riittävän aikaa eikä mielenkiintoa vaikka silloin juuri pitäisi toimia: katto kannattaa korjata hyvän sään aikana ja katse pitää pystyä pitämään vaalikautta kauempana, seuraavissa sukupolvissa.

Digitalisaatiosta on otettava irti kaikki positiivinen, sote-uudistus on saatava maaliin, ilmastokriisiin on löydettävä ratkaisuja ja sosiaaliturvaa on kehitettävä nopeasti muuttuviin elämäntilanteisiin sopivaksi.



*Kun maailmalla etsitään vastuullisen
ja menestyvän yhteiskunnan mallia,
katseet kääntyvät Pohjoismaihin.*

Tehtävänä tulevaisuus, keinolla millä hyvänsä

Sitran tehtävä on rakentaa huomisen menestyvää Suomea. Tähtyä kauas, mutta toimia lähellä: haastaa ja kirittää, kokeilla ja kehittää – varmistaa, että Suomi pysyy liikkeessä. Mennä umpi-hankiin ja ottaa riskiä yhteiskunnan puolesta. Testata kannattaako muiden seurata perässä.

Tulevaisuuden suuntien hahmottamisen lisäksi Sitra on ollut viime vuosina aloittajana, vetäjänä tai tekijänä monissa laajoissa kehityshankkeissa, joissa on rakennettu tulevaisuuden yhteiskunnan infrastruktuuria tai muutettu toimintamalleja. Näissä tulevaisuuden infrahankkeissa Sitran vahvuus on tiedon, näkemyksen ja tekemisen yhdistämisessä. Mitä monimutkaisempi hanke, sitä todennäköisemmin mukana on koko Sitran tulevaisuustyön keinovalikoima ennakoinnista selvityksiin, kokeiluihin, kattavampiin pilotteihin ja laajaan sidosryhmäyhteistyöhön.

Esimerkeiksi käyvät Sitran keskeinen rooli kansallisessa palveluväylässä eli KaPassa, hyvinvoinnin palveluoperaattorin pystyttäminen yhdessä laajan kumppaniverkoston kanssa, sote-tietopakettien kehittäminen, maanlaajuinen testaus ja integrointi osaksi valtakunnallista raportointijärjestelmää, vaikuttavuusinvestoimisen toimintamalli sekä kansainvälisesti tunnustettu laaja ja tuloksekas työ kiertotalouden parissa.

Riippumaton julkinen riskinottaja

Suomen juhliessa itsenäisyytensä sadatta vuotta, Sitralla tuli täyteen 50 vuotta huomisen Suomen rakentajana. Koko viisikymmenvuotisen historiansa ajan Sitra on elänyt muutoksessa ja aina uutta, Suomelle juuri sillä hetkellä tärkeän roolin ottaen.

Sitralla on julkinen tehtävä, johon kuuluu riskinotto. Vaikka toiminta rahoitetaan oman peruspääoman tuotoilla, Sitra on silti julkinen toimija. Ei valtion virasto, mutta eduskunnan alainen ja siten eduskunnan ja sen tilintarkastajien valvonnassa.

Kun tehtävänä on tulevaisuus, muutoksen on oltava syvällä organisaation dna:ssa myös oman toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Parhailtaan Sitrassa on käynnissä sisäisten toimintatapojen muutos muun muassa julkisuus- ja hallintolain vaatimusten mukaisesti. Tulemme avaamaan toimintaamme aiempaa enemmän, jotta tietoa tulevaisuustalon avauksista, selvityksistä ja ratkaisuksista olisi saatavilla mahdollisimman helposti.

Tulevaisuus, riippumattomuus ja vastuullisuus ovat Sitran tekemisen ytimessä, ja se saa ja pitää näkyä konkreettisesti myös ulospäin.



Mikko Kosonen
yliasiamies

Sitran vuosi 2017

Visioiden vuosi.

Hyvinvoinnin seuraavaa erää rakennettiin yhdessä kansainvälisten ja kotimaisten sidosryhmien kanssa.

Hyvinvointidatan vuosi.

Suomi on taas matkalla edelläkävijäksi. Hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacus tarjoaa pian hyvinvointidataa yhdeltä luukulta.

Kiertotalouden vuosi.

Läpimurto! WCEF2017 yhdessä kiertotalouden kansallisen tiekartan ja toimintaohjelman kanssa takasivat, että kiertotalous löi läpi laajasti Suomessa.

Vaikuttavuuden vuosi.

Vaikuttavuusinvestoimisen SIB-malli etenee isoin askelin: TEMin Kotouttamisen SIB on Euroopan suurin.

TAMMIKUU

- **Valoa tulevaisuuteen** -toritapahtuma kokoaa naapuruston ja starttaa Sitran juhluvuoden.
- **Visiotyön 1. muistio** työstä ja toimeentulosta
- **Soteuttamo** syntyy ja kokoaa sote-alan verkostot. Tapahtumia järjestetään vuoden aikana 30.

HELMIKUU

MAALISKUU

- **Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -kiertue** kerää nuoret rakentamaan Heureka näyttelyä. Reitti alkaa Oulusta ja päättyy Inariin.
- **Kestävän koulutuksen kehittäjät** -koulutusohjelma alkaa.
- **Visiotyön 2. muistio** demokratiasta ja osallisuudesta.
- **Ratkaisu 100** -haaste-kilpailuun 231 hakemusta, 15 jatsoon.
- **Erätauko** yhdistää erimieliset yhteiskunnalliseen dialogiin. Ensimmäinen keskustelu järjestetään Kemijärvellä.
- **KulttuuriVOS**-ryhmä julkistaa uudet rahoitusperiaatteet pohjaksi lainsäädäntötyölle.
- **Lahti 2017 MM:** Maailman ensimmäiset kiertotaloushenkiset urheilukilpailut.

HUHTIKUU

TOUKOKUU

- **Sitran työelämä-tutkimus** avaa suomalaisten työelämänäkemyksiä toistamiseen.
- **World Circular Economy Forum** maailman ensi-illassa Helsingissä.
- **Visiotyön 3. muistio** kasvusta ja edistyksestä.
- **Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssi** 10 saa todistuksensa.
- **Demokratiahack** ratkoo demokratian ja osallisuuden haasteita.
- **Työelämäpalkinto 2017:** Avoin haku tuottaa 99 työelämän sankaritarinaa, joista 9 palkitaan.
- **Kiertotalouden kiinnostavimmat** -listan 2. päivitys – vuoden loppuun mennessä mukana on 98 yrittystä.
- **Hyvää huomista, Suomi!** -podcast kajahtaa ilmoille. Jo ensimmäinen tuotantokausi on menestys.

KESÄKUU



CIRCULAR ECONOMY ACTIONS!

Sustainability is at the heart of



Tiedolla johtamisen vuosi.

Tulevaisuuden sotea johdetaan ja raportoidaan jatkossa Sitran kehittämien sote-tietopakettien avulla.

Osaamisen vuosi.

Ratkaisu 100 -haastekilpailun miljoonapalkinto jaettiin kahdelle osaamiseen panostavalle ratkaisulle, joista toinen pohjaa tekoälyyn, toinen vahvuuksien tunnistamiseen.

Fiksujen valintojen vuosi.

Suomalaiset innostuivat testaamaan oman hiilijalanjälkensä ja pohtimaan kestäviä arjen valintojaan. Sitra tarjosi sata fiksu tekoa, joista aloittaa.

Juhlavuosi. Sitra juhlisti Suomen merkki-paalua ja 50-vuotista taivaltaan tulevaisuustyön merkeissä, investoimalla entistä enemmän huomisen Suomeen.

HEINÄKUU

ELOKUU

SYYSKUU

LOKAKUU

MARRASKUU

JOULUKUU

- **Pohjoismaisen mallin tulevaisuus** puhuttaa viidessä kansainvälisessä Next Era -työpajassa, heinäkuussa vuorossa on Almedalsveckan Ruotsin Visbyssä.
- **Lääkehoidon kokonais-
tannukset** ensi kertaa esiin.
- **Yhteiskunnallinen keskustelu** siirtyy Porin SuomiAreenalle, Sitra sen mukana.
- **Vaikuttavuusinvestoiminen:** Suomi kansainvälisen ohjausryhmän jäseneksi.
- **Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja** julki.

- **Fiksu arki** -yrityskilpailu etsii pienyrittäjiltä ratkaisuja kestävään arkeen.

- **Ratkaisu 100 Showtime:** 15 tiimiä, 15 ratkaisua.

- **Arjen valinnat** puhuttavat Eurobasketissa, Autottomassa päivässä ja Lähiöfestissä.

- **Sote-tietopakettien** käyttöönoton tiekartta sekä yksityiskohtainen käsikirja jakoon Kuntamarkkinoilla.

- **Tieto päätöksenteossa** -julkaisu avaa tiedon ja päätöksenteon pullonkaloja ja kehittämismahdollisuuksia.

- **Sitra50-tapahtuma** on tulevaisuustyön juhlaa: Ratkaisu 100:n voittajat, Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -näyttelyn avaus, Hyvinvoinnin seuraavan erän julkistus ja monikanavainen historiajulkaisu.

- **Visiotyön 4. muistio** maapallon rajoista.

- **Tulevaisuuden kyselytunti** eduskunnassa

- **Kiertotalouden rahoitushaut** auki & ministeriöiden ja Sitran kiertotalouden toiminta-ohjelma julki.

- **Vaikuttavuuskehittämössä** etsitään keinoja nuorisotyöttömyyteen 15 yrityksen ja järjestön kanssa.

- **Elämäntapatesti** innostaa suomalaiset testaamaan hiilijalanjälkensä: 1. kuukauden aikana testi tehdään 150 000 kertaa.



Hyvinvoinnin seuraava erä on Sitran visio tulevaisuuden Suomesta

SITRAN TEHTÄVÄNÄ on rakentaa huominen menestyvää Suomea. Työn taustalla on aina ollut vahva visio tulevaisuuden Suomesta.

Vuonna 2017 Sitrassa tehtiin hartiavoimin töitä, jotta tuo visio – ja sen edellyttämät toimet – kirkastuisivat entisestään. Yhteistyötä tehtiin niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin ajatuspajojen ja kehittäjien kanssa. Syntyi tarkoin punnittu ajatus pohjoismaisen mallin tulevaisuudesta – hyvinvoinnin seuraavasta erästä. Tämä ajatus on visio siitä Suomesta, jota Sitra rakentaa.

Taustalla globaalit megatrendit ja pohjoismaiset ihanteet

Länsimaiset yhteiskunnat – Suomi mukaan lukien – ovat ison murroksen keskellä. Monet teollisen aikakauden rakenteet ja ratkaisumallit menettävät tehoaan, eikä pienillä hienosäädöillä pystytä enää välttämään tulevien vuosikymmenten yhteiskunnallisia ongelmia ja vahvistamaan hyvinvointia. Huomisen Suomea rakennetaan maailmassa, jota määrittävät maapallon kantokyvyn rajat, geopolitiikan uusi vaihe sekä teknologian nopea kehittyminen.

Samalla kun globaalit megatrendit puhaltavat vaikutuksiaan Suomeen, elämäämme ohjaavat vapauden, luottamuksen, yhden-

vertaisuuden ja reiluuden kaltaiset pohjoismaiset arvot ja ihanteet.

Arvoja ja ihanteita ei kuitenkaan voi pitää itsestäänselvyyksinä, kuten viime vuosien välillä kipakastakin keskustelusta voi päätellä. Juuri siksi ne haluttiin nostaa vision ytimeen: Sitran visio tulevaisuuden Suomesta pohjaa pohjoismaisiin arvoihin ja ihanteisiin.

Sitran vuosittain julkaisema megatrendilista pohti keväällä 2017 globaaleja megatrendejä erityisesti pohjoismaisesta näkökulmasta. Tämä megatrendien ”pohjoismainen päivitys” korostaa niitä kehityskulkuja, jotka lähivuosina ja -vuosikymmeninä tulevat haastamaan nimenomaan pohjoismaisen mallin ydinoletuksia. Kun globaalit megatrendit yhdistettiin pohjoismaiseen näkökulmaan, saatiin esiin se haastekenttä, johon yhteiskunnallisen vision pitäisi vastata tässä ajassa ja tulevina vuosikymmeninä.

Visio on valintoja

Megatrendeihin voi tarttua joko uhkien torjumisen (kuten ilmastonmuutos) tai mahdollisuuksiin tarttumisen (esimerkiksi teknologian valjastaminen edistyksen ajuriksi) näkökulmasta. Valitsi sitten kumman tahansa näkökulman, valinnan jälkeen edessä on suuri työmäärä: paljon päätöksiä ja työläitä uudistuksia.

Sitran visio hyväksyy ja tunnustaa edessä olevat haasteet, mutta tarttuu ensisijassa megatrendien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Hyvinvoinnin seuraava erä on näkymä tavoiteltavaan tulevaisuuden Suomeen. Tärkeimmiksi ratkaisua vaativiksi näkökulmiksi ja ratkaistaviksi asioiksi visioon nousivat toimeentulo, osallisuus ja edistys. Ne kaikki ovat suuressa muutoksessa. Mitä tapahtuu, jos työ ei jatkossa takaa toimeentuloa? Tai kun edustuksellinen demokratia ei anna riittävää osallisuuden tunnetta? Mitä on edistys, jos sen mittari ei voi enää olla pelkkä talouskasvu?

Hyvinvoinnin seuraava erä – Sitran visio huomisen Suomesta

Millainen se sitten on, tulevaisuuden Suomi, jota Sitra tavoittelee?

Sitralainen 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, mutta epä-



varmuutta pehmentää uudistettu perusturva, johon jokainen voi aidosti luottaa.

Tämän tulevaisuuden Suomen menestys perustuu huippuosaamiseen ja ennen kaikkea jokaisen suomalaisen elinikäiseen oppimiseen, joka on jokaisen suomalaisen etuoikeus. Ja luottamukseen. Kuten ennenkin, tälle Suomelle kansainvälisyys tuo vapautta ja vaurautta, josta kaikki hyötyvät. Tässä tulevaisuuden Suomessa hallinto ja johtaminen nähdään aktiivisena ja elinvoimaisena edistyksen vauhdittajana, joka luo pohjaa rakentavalle yhteiskunnalliselle keskustelulle, kuulluksi tulemiselle ja yhdessä tekemiselle – aidolle osallisuudelle ja demokratialle.

Kuten sanottu, visio on valintoja. Sitra on valinnut näin, ja tulee työskentelemään tämän vision saavuttamiseksi.

Ajatus- ja toteutuspujan **vaikutusmekanismit**



TULEVAISUUSTALON ARJESSA vision viitoittama suunta on purettu kolmeksi strategiseksi teemaksi ja kahdeksi toiminnoksi. Tulevaisuustyötä tehdään Hiilineutraali kiertotalous, - Uudistumiskyky- ja Uusi työelämä ja kestävä talous -teemoissa sekä Ennakointi- ja Yhteiskunnallinen koulutus -toiminnoissa. Teemojen työ on projektoitu avainalueiksi ja hankkeiksi.

Sitra tarttuu monimutkaisiin ja monitahoisiin ongelmiin – systeemiin haasteisiin, joille ei löydy muuten tekijää tai jotka eivät ratkea yksinkertaisin keinoin. Monet hankkeista ovat käytännössä tulevaisuuden yhteiskunnan infrastruktuurin rakentamista: taustalla toimivia järjestelmiä tai systeemejä, joiden päälle palveluja voidaan rakentaa.

Tässä työssä Sitran valtti on monipuolinen työkalupakki, eli tulevaisuustyön keinovalikoima.

Kuten syksyllä 2017 julkaistussa 4Front Oy:n ja VTT Oy:n *Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja* -vaikuttavuusarvioinnissa todetaan, systeemisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää useiden erilaisten vaikutusmekanismien tai -keinojen hyödyntämistä – monesti yhtä aikaa (ks. liite 2). Mielekkäät mekanismit vaihtelevat tavoitteiden, tilanteen ja kohteen mukaan.

Vaikuttavuusarviointi jakoi Sitran vaikutusmekanismit kuudeksi kokonaisuudeksi, jotka on avattu ohessa. Mukaan on lisätty esimerkkejä Sitran vuoden 2017 hankkeista, joista monet voisi yhdistää useampaankin vaikutusmekanismiin.

1. “Sense making”: uuden tiedon tuottaminen ja jalostaminen, kehitystrendien ja haasteiden tunnistaminen ja ennakointi.

Tärkeä perustekijä uusien ilmiöiden ja yhteiskunnallisten kysymysten jäsentämisessä ja suuntaamisessa sekä informaatiovaikuttamisessa. Toiminta pyritään perustamaan viimeimpään käytettävissä olevaan tietoon.

Esimerkiksi Seuraava erä -visiotyö, Tieto päätöksenteossa -hanke, Työelämä 2040 -skenaariot.

2. Yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen ja tietoisuuden levittäminen (ml. koulutus). Liittyy läheisesti ”sense makingiin”. Uusien näkökulmien ja informaation tuominen keskusteluun on keskeinen tekijä yhteiskunnallisen muutoksen käynnistämässä. Yhdessä muiden menetelmien kanssa vaikuttaa myös kulttuurisiin arvostuksiin ja uskomuksiin, ja tätä kautta toimintaan.

Esimerkiksi Ratkaisu 100 -haastekilpailu, Soten valinnanvapaus -selvitykset, 100 arjen tekoa -hanke, Kovaa osaamista -selvitys, Seitsemän sisarusta tulevaisuudesta -näyttely Heurekaassa.

3. Törmäyttäminen (toimijoiden saaminen mukaan, vuorovaikutuksen fasilitoiminen ja “aktiivinen jalkatyö”). Muutoksen aikaansaamiseksi, uusien ajatusten kehittämiseksi ja sitoutuneisuuden varmistamiseksi järjestelmän eri toimijat on saatava tavoitteelliseen vuorovaikutukseen keskenään. Muutos on mahdollista, kun eri toimijoilla on jaettu näkemys tulevaisuuden suunnasta.

Esimerkiksi KulttuuriVOS-hanke, Erätauko -keskustelut, WCEF2017, Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus.

4. Käytännön kokeilut ja pilotit uusien toimintamallien tunnistamiseksi ja testaamiseksi nopeasti. Tärkeä menetelmä kokemusten ja tiedon kerryttämiseksi uusista toimintamalleista, niistä oppimiseksi ja hyväksyttävyyden lisäämiseksi.

Esimerkiksi Tulevaisuuden työpaikka -bootcampit, Demokratia-hack, Soten valinnanvapaus-pilotit, Hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacuksen esituotantohankkeet, Kiertotalouden food hub.

5. Uusien toimintamallien levittäminen ja vakiinnuttaminen. Muutos ei käynnisty, jos se jää kertaluonteisten hankkeiden varaan. Kokeilutoiminnan lisäksi tarvitaan erityisiä mekanismeja hyväksi todettujen mallien levittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi.

Esimerkiksi Vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallin levittäminen, soten tietopakettimallin tiekartta ja käsikirja sekä houkutteleva oma media sitra.fi.

6. Poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille (pääteko-sentekoon vaikuttaminen). Monet laajat muutokset edellyttävät poliittisia päätöksiä mm. poliittisten linjausten, säädösten muutosten tai rahoituksen muodossa. Näkökulma korostuu projekteissa, joissa kohteena on julkisen toiminnan kehittäminen.

Esimerkiksi Kiertotalouden kansallinen toimintaohjelma, vaikuttaminen hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacuksen tarvitsemaan lakiin sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä.

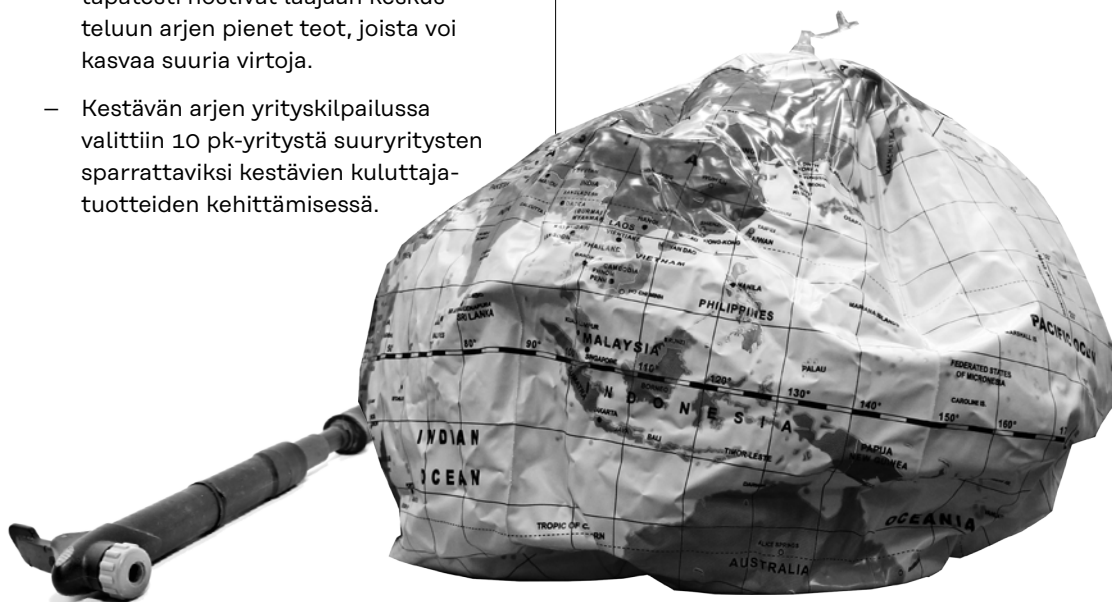
Hiilineutraali kiertotalous

VUODEN 2017 KOHOKOHDAT

- Sitran jättiponnistus WCEF 2017 kokosi maailman kiertotalouskehittäjät Helsinkiin kahdeksi päiväksi 5.-6.6.2017 ja nosti Suomen kansainvälisten vaikuttajien valokeilaan.
- Kiertotalouden tiekartta sai parikseen Sitran ja ministeriöiden yhteistyössä laaditun toimenpideohjelman ja toteutus alkoi: Sitran edistämiä systeemistä muutosta ajavia hankkeita oli vuoden päätteeksi jo nelisenkymmentä.
- Arjen 100 fiksua tekoa ja elämäntapatesti nostivat laajaan keskusteluun arjen pienet teot, joista voi kasvaa suuria virtoja.
- Kestävän arjen yrityskilpailussa valittiin 10 pk-yritystä suuryritysten sparrattaviksi kestävien kuluttajatuotteiden kehittämisessä.

ODOTETTAVISSA 2018

- Vauhtia kestävien ilmastoratkaisujen rivakampaan käyttöönottoon.
- Sparrausta ja rahoitusta kiertotalousratkaisuja kehittäville yrityksille.
- Kiertotalouskoulutusta ja arjen fiksua tekoja kaikille luokka-asteille peruskoulusta yliopistoihin.
- Laajenevaa kansainvälistä yhteistyötä.



Kilpajuoksu aikaa vastaan

Suomella on ihan pian edessään jättimäinen ongelma, joka on laatuaan sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen. Ongelman nimi on globaali kestävyyskriisi, ja se haastaa suomalaisen yhteiskunnan pohjamutia myöten.

Suomi voisi kuitenkin olla osa ongelman ratkaisua. Siksi Sitran työ tähtää siihen, että vuonna 2019 Suomi on uudenlaisen, kestävään talouteen perustuvan yhteiskunnan suunnannäyttäjää. Muutos on suuri, mutta pakollinen – ja matkaa on vielä.

Maapallon kantokykyyn sopeutuminen vaatii uudenlaista ajattelua ja kokonaisvaltaista muutosta. Siksi luonnonvarojen ylikäytön irtikytkentä talouskasvusta ja koetusta hyvinvoinnista on Sitran strategian ytimessä.

Hiilineutraali kiertotalous -teema jakautuu Sitrassa kahteen toistaan tukevaan laajempaan projektiin eli avainalueeseen. Kiertotalous-avainalue vauhdittaa talouden systeemistä muutosta yhteiskunnan rakenteissa – niin yritysten ja julkisten toimijoiden toimintamalleissa kuin poliittisissa keskusteluissakin.

Resurssiviisas kansalainen -avainalue puolestaan kasvattaa kestävien ratkaisujen kysyntää kirittämällä niiden kehitystä entistä helpommiksi ja houkuttelevimmiksi.

Vuonna 2018 teema täydentyy kolmannella, Ilmastoratkaisut-nimisellä avainalueella, joka tulee levittämään olemassa olevia ilmastoratkaisuja ja kannustamaan yhä kunnianhimoisempaan hiilen hinnoitteluun ja ilmastopolitiikkaan selvitysten, analyysien ja viestinnän kautta.

Vuonna 2017 tavoitteet kiertotalouden edistämiseksi ja kunnianhimoisten tavoitteiden asettamiseksi etenivät Suomessa, mutta eivät vielä riittävän nopeasti. Muutoksilla alkaa olla kiire, ja siksi Sitra panostaa asiaan enemmän kuin mihinkään muuhun tällä hetkellä.

Kiertotalous puheista ja papereista toiminnaksi

Sitra nosti kiertotalouden suomalaiseen keskusteluun vuonna 2015 ja julkaisi maailmanlaajuisesti ensimmäisen kansallisen kiertotalouden tiekartan vuonna 2016.

Tiekartta kokosi yksittäisiä edelläkävijätekoja ja askeleita suuremmiksi kokonaisuuksiksi viideltä painopistealueelta: kestävästä ruokajärjestelmästä, teknisistä kierroista, metsäperäisistä kierroista, liikkumisesta ja logistiikasta sekä yhteisistä toimenpiteistä.

Vuonna 2017 siirryttiin puheista tekoihin, ja tiekartan askeleiden toteutus lähti käyntiin. Tiekartta sai parikseen maa- ja metsätalousministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön,

Hankesalkussa on yli 40 tiekarttaa toteuttavaa kiertotaloushanketta.

ympäristöministeriön ja Sitran yhteisen toimenpideohjelman. Sitran hankesalkussa oli vuoden lopussa jo nelisenkymmentä tiekarttaa käytännössä toteuttavaa, systeemiseen muutokseen tähtäävää kiertotaloushanketta.

Tiekartan viidestä painopistealueesta kestävään ruokajärjestelmään liittyviä yhteistyöhankkeita käynnistettiin eniten. Alkaneiden pilottien kautta tavoitellaan muun muassa hiilen sitomista maaperään maataloilla (mikä on kansainvälisesti erittäin kuuma aihe), kehitetään alueellisia ruuan kiertotalousverkostoja Lapissa, Keski-Suomessa, Järvi-Saimaalla ja Ahvenanmaalla, laajennetaan yhteisöllistä ruoka-apumallia Vantaalta muualle Suomeen, vauhditetaan suomalaista food hub -toimintaa Uudellamaalla sekä etsitään uusia tapoja

1 633KIERTOTALOUS-
KEHITTÄJÄÄ**92**

ERI MAASTA

World Circular Economy Forum 2017 kokosi kierto-talouskehittäjät Suomeen. WCEF 2018 järjestetään Japanin Yoko-hamassa Sitran vahvalla tuella.

1. PALKINTO

Sitra palkittiin maailman parhaana julkisen sektorin kiertotaloustoimijana maailman talousfoorumin yhteydessä tammikuussa 2018. Vuonna 2017 Sitra oli finaali paikalla ehdolla rahoittaja-kategoriassa.

varastoida ja hyödyntää virtsan ravinteita. Kaikkia hankkeita yhdistää usean toimijan yhteistyö ja avoin viestintä: kehittämisen tulokset on tärkeää saada leviämään laajemmin käytössä oleviksi toimintamalleiksi. Ja mahdollisista epäonnistumisista pitää oppia.

Hankkeiden lisäksi Sitra käynnisti EU-tukiohjelman kiertotalouden innovaatio-ekosysteemien kehittämiseen. Tukiohjelman rahoitushauissa etsitään yritysten, julkisten ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä tutkimuslaitosten muodostamia konsortioita, jotka edistävät kiertotalouteen liittyviä uusia toimintatapoja ja yhteistyötä.

Lokakuussa 2016 ensikertaa julkaistu *Kiertotalouden kiinnostavimmat* -yrityslistaus sai vuoden 2017 aikana kaksi päivitystä: vuoden 2017 lopussa listalla oli jo 98 suomalaisyritystä, joiden liiketoimintaesimerkit kannustavat yrityksiä siirtymään kestäväan, uuden ja tehokkaan talouden mukaiseen toimintaan.

Uuteen talousmalliin siirtyminen vaatii uudenlaisen ajattelun ja kokeilujen lisäksi uudenlaista osaamista: jatkossa kiertotalousosaajia tarvitaan joka alalle.

Sitra haastoi vuonna 2017 koko suomalaisen koulutuskentän miettimään, minkälaisen maailman haluamme luoda, ja miten sitä

varten koulutetaan. Muutosta vauhdittamaan kehitettiin laaja koulutuskokonaisuus, jossa vuosien 2018 ja 2019 aikana koulutetaan kaikkiaan 60 000 tulevaisuuden osaajaa aina peruskouluista lukioihin ja ammattikouluihin, sekä ammattikorkeakouluista yliopistoihin saakka.

Kestävästä arjesta uusi normaali

Lähes 70 prosenttia Suomen kaikista kasvi-huonekaasupäästöistä syntyy tavallisesta arjesta: asumisesta, liikkumisesta, syömisestä ja muusta kuluttamisesta.

Kiertotalouden mukaiseen kestäväan kulutusmalliin siirtyminen edellyttää uusia ratkaisuja ja innovaatioita, ja niiden kehitys ja käyttöönotto tarvitsevat sekä kysyntää että tarjontaa. Suomalaisen pitää haluta uudenlaisia ratkaisuja ja yritysten pitää tarjota niitä.

Vuoden 2017 lopulla Sitran verkkosivuilla julkaistu *elämäntapatesti* herätti uudenvuodenlupauksiaan pohtivat suomalaiset miettimään omia kulutustottumuksiaan, ja esitteli samalla yksinkertaisia keinoja pienentää omaa hiilijalanjälkeään. Elämäntapatesti oli tehty ensimmäisen kuukauden aikana 150 000 kertaa.

Kun kestävästä arjesta tulee uusi normaali, ympäristönäkökulmasta tulee myös bisnesnäkökulma. Sitran Fiksu arki -yrityskilpailussa

etsittiin pienyritysten ratkaisuja kestäväan arkeen: asumiseen, liikkumiseen, ruokailuun sekä tavaroiden tai palveluiden tuottamiseen. Parhaat ratkaisut pääsevät vuoden 2018 puolella yrityskehitysohjelmaan, jossa ratkaisuja kokeillaan ja kehitetään yhdessä tuomaris-tossa olevien 12 suuryrityksen kanssa.

Sitran tavoitteena on kehittää arjen ympäristövaikutuksia vähentävien tuotteiden ja palveluiden markkinaa Suomessa. Kilpailu ja kehitysohjelma ovat välineitä siihen.

Tätä ongelmaa kukaan ei ratkaise yksin

Sitra kehittää suomalaisia ratkaisuja irtikyt-kentään ja kestävyyskriisiin yhdessä laajojen, siilorajat ylittävien kumppaniverkostojensa – kaupunkien, yritysten, julkishallinnon ja kolmannen sektorin – kanssa. Koska pyörää ei kannata keksiä uudelleen ja monet ratkaisut ovat jo olemassa, Sitran kansainvälinen yhteistyö on tiivistä. Hyvä esimerkki tästä on Green to Scale -projekti, jossa on etsitty ja löydetty jo käytössä olevia ratkaisuja, joiden avulla ilmastonmuutos olisi selätettävissä. Näiden ilmastoratkaisujen levittämiseen Sitra tuleekin suuntaamaan työssään seuraavaksi.

Sitra on työskennellyt vuosia ekologisen kestävyuden teemojen parissa, ja pitkäjänteinen työ on synnyttänyt useita verkostoja tai toimijoita, jotka lähestyvät kestävyyskriisiä vähän eri kulmasta, mutta joilla on sama tavoite: hyvä elämä maapallon rajoissa.

Vuonna 2016 perustettu Pääkaupunki-seudun Smart & Clean -säätio kehittää

kunnianhimoisissa projekteissaan mm. maailman ensimmäistä tiheää kaupungin kattavaa ilmanlaadun mittausjärjestelmää, sadevesien hallintaa sekä älykkäämpää ja tehokkaampaa korjausrakentamista. Vuonna 2015 Sitran työstä alkunsa saanut FISU (Finnish Sustainable Communities) puolestaan on edelläkävijäkuntien verkosto, joka tavoittelee hiilineutraalisuutta, jätteettömyyttä ja globaalisti kestäväää kulutusta vuoteen 2050 mennessä. Vuonna 2014 perustettu Climate Leadership Coalition haastaa yrityksiä ja yhteiskuntaa ilmastonmuutoksen hillintään.

Ilmastonmuutoksen ja globaalin kestävyyskriisin ratkaisemiseen tarvitaan kaikkia mukaan – roolinsa on niin yrityksillä, valtionhallinnolla, kunnilla, kolmannella sektorilla kuin kotitalouksillakin. Siksi Sitra tekee mahdollisimman laajaa yhteistyötä eri tahojen kanssa, ja kannustaa muitakin samaan.

TEEMAN AVAINALUEET 2017

- **Kiertotalous** juurruttaa uutta talousmallia osaksi suomalaista yhteiskuntaa kiertotalouden kansallisen tiekartan avulla. **03/2015–10/2019**
- **Resurssiviisas kansalainen** edistää kestäväää arkea selvittäen, kokeillen ja innostaen. **09/2016–12/2018**
- **Tulossa: Ilmastoratkaisut** levittää olemassa olevia ilmastoratkaisuja ja kannustaa kunnianhimoiseen ilmasto-politiikkaan. **04/2018–06/2020**

TEEMA

Uudistumiskyky

VUODEN 2017 KOHOKOHDAT

- Sitran johdolla kehitetyt sote-tietopakettit ovat osa JHS-järjestelmää. Jatkossa tietojohtaminen ja kansallisesti vertailukelpoisen sote-tiedon tuottaminen tapahtuu tietopakettien avulla.
- Hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacus etenee hurjaa vauhtia: osaset alkavat olla valmiit ja lain valmistuessa lupaviranomainen voi aloittaa.
- Valtionhallinnon ylimpien virkamiesten uudenlainen johtamiskoulutus alkoi innostuneissa merkeissä ja kiittävin palauttein.

ODOTETTAVISSA 2018

- Laki sosiaali- ja terveystietojen tois-sijaisesta käytöstä valmistuu ja luo perustan hyvinvointidataa yhdeltä luukulta tarjoavan lupaviranomaisen aloittamisen.
- Ratkaisuehdotuksia ja raikasta keskustelua kansanvallasta, demokraatian tilasta sekä julkisen sektorin johtamisesta.
- Sitran ja sote-uudistuksen pitkä liitto kaartaa loppusuoralle – on aika siirtyä uusiin aiheisiin.



Takavuosien uudistumisen mestari uuden edessä

Maailman muutostahdin yltyessä menestyy se, joka on rakennettu uudistumaan. Suomi on aiemmin ollut uudistumisen mestari. Nyt tuo kyky on kateissa juuri kun sitä eniten tarvittaisiin. Uudistavaa ajattelua, muutosten johtamista ja uudenlaisia toimintatapoja tarvitaan nyt kaikilla yhteiskunnan sektoreilla.

Sitra haastaa ja auttaa Suomea ja suomalaisia löytämään uudistumiskykyä ja -halunsa uudelleen. Tavoitteena on vahvistaa toimijoiden kyvykkyyksiä sekä merkittävien yhteiskunnallisten uudistusten toteuttamisessa että jatkuvassa uudistumisessa ja uudistavien prosessien toteuttamisessa.

Tavoitteiden toteuttamiseksi vuonna 2017 Sitrassa oli käynnissä neljä uudistumiskykyä tukevaa avainaluetta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus tuotti sote-uudistamista tukevaa tulevaisuustietoa ja kehitti sote-palveluiden raportointia. Ihminen edellä – Valintakokeilut sote-palveluissa vahvisti asiakaslähtöistä toimintakulttuuria terveys- ja hyvinvointipalveluissa. Isaacus – Hyvinvoinnin palveluoperaattori valmisteli yhden luukun toimijaa, joka tarjoaa eri tietolähteiden ja -rekistereiden hyvinvointitietoja. Julkishallinnon johtaminen puolestaan tuki julkishallinnon johtamisen ja johtamiskulttuurin uudistamista.

Vuonna 2017 Uudistumiskyky-teeman avainaluevalinnoissa näkyi vielä aiempi, Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet -teeman mukainen vahva sote-painotus. Tämä tulee seuraavina vuosina muuttumaan, kun painopiste siirtyy enemmän esimerkiksi julkishallinnon uudistuvaan johtamiseen.

Sitrان ja sote-uudistuksen pitkä liitto

Sitrان ja soten liitto on pitkä ja tiivis, ja yhteinen historia juontuu 2000-luvun alkupuolelle. Sitrassa on työskennelty sen puolesta, että tulevaisuuden sotea rakennettaisiin tietoon pohjaten ja ketterästi kokeillen, ja että taustajärjestelmät jouhevoittaisivat työskentelyä eikä päinvastoin.

Viimeisimmissä käännteissä Sitralla oli keskeinen rooli esimerkiksi Kanta- ja Suomi.fi -palveluiden pohjalla olevan kansalaisen palveluväylä KaPan kehittämisen alkumetreillä. Tämän jälkeen pienistä sähköisen omahoidon kokeiluista rakentui Hämeenlinnan Minun-terveyteni.fi-virtuaalikelinikka, joka puolestaan on laajentunut Kuntaliiton koordinoimaksi hallituksen ODA-kärkihankkeeksi – ja on pian kaikkien suomalaisten käytössä Oma-Olo-nimellä. Sähköisen omahoidon jälkeen

*Muutostahdin yltyessä
menestyy se, joka on
rakennettu uudistumaan.*

Sitrassa on rakennettu muun muassa genomi-strategiaa, hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacusta, sote-rahoituksen raportointia sekä valinnanvapauskokeilujen mallia.

Neljän vuoden mittainen työ sote-rahoituksen parissa tuli Sitrassa päätökseensä vuoden 2018 alussa. Selvitykset, kokeilut, laajat pilotit ja tiivis yhteistyö tuottivat tulosta: uusi rahoitusmalli ja sen ohjausmekanismit on kuvattu ja rahoitusmallin raportointi- ja ohjausosa on implementoitu kansalliseen raportointirakenteeseen (JHS).

Raportointi- ja ohjausosan ydin, yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden ja satojen asiantuntijoiden kanssa kehitetyt ja testatut sote-tietopakettit ovat vastedes alan toimijoita velvoittava raportoinnin malli. Ne mahdollistavat osaltaan kansallisesti vertailukelpoisen sote-tiedon tuottamisen ja näin myös tämän tiedon käyttämisen niin alueellisessa kuin valtakunnallisessa sote-tietojohtamisessa. Paikallisen vaikuttavuuden kannalta tietopakettien pilotoimiseen sitoutettujen 51 kunnan ja 7 maakunnan tekemä ”kenttätyö” on varmistanut sen, että vaikuttavuus ja työn hyödyt maksimoidaan ja työ jää elämään käytännön prosesseihin.

Laajentuva valinnanvapaus on sote-palveluissa merkittävä uudistus, jonka vaikutuksista ei ole ollut tietoa. Ennen laajempaa käyttöönottoa tarvittiin kokeiluja, jotka luovat pohjaa toimintamallien, ajattelutapojen ja toimintakulttuurin muutokselle. Sitra on ollut tiiviisti työssä kiinni: vuonna 2016 määriteltiin ns. valinnanvapaus- eli palvelusetelikokeilun malli, ja nyt kokeilun käynnistyttyä Sitra on ollut mukana tukemassa kokeiluita esimerkiksi selvittämällä asiakaskokemuksia sekä kokoamalla alueen sote-toimijoita yhteen.

Kun valinnanvapauteen siirrytään vuodesta 2020 lähtien, onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten valinnanvapaus käytännössä kyetään toteuttamaan osana palveluiden järjestämistä ja tuotantoa. Nyt kokeilusta kerättävät kokemukset tuovat arvokasta tietoa systeemin kehittämiseen.

Tammikuussa 2017 lanseerattu Soteuttamo-konsepti, uudistumisen ja verkostojen ”työkalupakki”, tukee sote-toimijoiden paikallista yhteistyötä ja innostaa myös uusia toimijoita mukaan.

10 MILJOONAN EURON INVESTOINTI

Hyvinvoinnin palveluoperaattori on Sitralta iso investointi tulevaisuuden yhteiskunnan infrastruktuuriin.

Kun tiedon ja asiakkaan tulee jatkossa liikkua sujuvasti perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen välillä, tarvitaan myös aivan uudenlaista johtamista. Sote-johtamisen tueksi kehitetään ja kokeillaan parhaillaan työkaluja, joilla tehostetaan eri toimijoiden yhteistyötä ja sujuvoitetaan useissa palvelupisteissä asioivien, usein monisairaiden potilaiden hoitoa. Johtamisen työkalut ovat kehitteillä Tampereella, josta ne levitetään sitten muualle maahan.

Isaacus johdattaa hyvinvointidatan lähteille

Siträn johdolla on reilun kahden vuoden ajan valmisteltu Suomeen toimijaa, jonka tehtävänä olisi koota, koordinoita ja jakaa hyvinvointidataa yhdeltä luukulta. Toimijan työntekijänä on ollut Isaacus – hyvinvoinnin palveluoperaattori.

Hankkeessa on samanaikaisesti rakennettu sekä uutta toimintamallia ja viranomaistoimijaa että työstetty niille lainsäädännöllistä perustaa. Hanke on kulminoitunut kolmeen kokonaisuuteen: palveluoperaattorin toimintakonseptin luomiseen, ict-ratkaisuihin ja tietojen luovuttamisen lainsäädännölliseen perustaan.

Maali hämmöittää: laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä on eduskunnan käsittelyssä. Lakimuutoksen myötä

henkilötietojen käyttöluvut myöntäisi keskitysti yksi lupaviranomainen silloin, kun tietoa-aineistoja olisi tarpeen yhdistellä eri rekisterinpitäjiltä tai jos tarvitaan tietoja yksityisestä sosiaali- ja terveydenhuollosta. Nykyisin tieto on hajallaan eri järjestelmissä ja sitä on vaikea hyödyntää, ja siksi sitä käytetäänkin vain akuutin ongelman tai vaivan ratkaisemiseen. Tutkimus- ja innovaatiohyödyt jäävät saamatta. Kun laki on valmis, uusi lupaviranomainen nousee Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) yhteyteen.

Isaacus on ollut Sitralle yhteensä noin 10 miljoonan euron investointi tulevaisuuden yhteiskunnan infrastruktuuriin. Nyt jo on nähtävissä, että investointi on kannattanut. Esimerkiksi hankkeessa kehitetyn HUS-tietoaan ympärille on rakentunut uusi yritys-ekosysteemi CleverHealth Network, joka yhdistää monialaisesti Suomen huippuosaimista kotimaisen terveydenhoidon parantamiseksi, terveysteknologian vientituotteiden kehittämiseksi sekä ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi.

Isaacusta ovat olleet Sitran kanssa rakentamassa muun muassa sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Kuntaliitto, Tilastokeskus, CSC – Tieteen tietotekniikan keskus, Kansalliskirjasto, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja Kuopion kaupunki.

Julkinen hallinto muutoksen mahdollistajana

Päättäjiltä ja virkamiehiltä odotetaan nopeaa reagointia maailman muutoksiin ja tiivistä vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa. Sitra tarjoaa työkaluja poikkihallinnolliseen, tulevaisuussuuntautuneeseen johtamiseen,

ketterään kokeilutoimintaan sekä uuden oppimiseen ja poisoppimiseen. Keinoja on kolme. Vuosien 2017-2018 aikana 1) järjestetään 160 valtionhallinnon johtavalle virkamiehelle Uudistuva julkinen sektori – mahdollistava johtaminen -koulutus, 2) tuetaan poikkihallinnollisia Siilonmurtajat-kokeiluja ja 3) visioidaan julkishallinnon tulevaisuuden vaihtoehtoja yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Näistä muodostuu saumaton kokonaisuus: koulutus tarjoaa impulsseja kokeiluihin ja kokeilut puolestaan poikivat oppeja ja ratkaisuja julkisen hallinnon uudistamiseen.

Näiden lisäksi syötettä julkiseen hallintoon, erityisesti demokratian ja kansalaisten osallistumisen näkökulmasta, tuo vuoden 2017 aikana pääosin tehty, helmikuussa 2018 julkistettu *Kansanvallan peruskorjaus* -työpaperi.

TEEMAN AVAINALUEET 2017

- **Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus** tuotti sote-uudistamista tukevaa tulevaisuustietoa ja kehitti sote-palveluiden raportointia. **01/2014–12/2017**
- **Hyvinvoinnin palveluoperaattori** edistää kestäväää arkea selvittäen, kokeillen ja innostaen. **10/2015–07/2018**
- **Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa** vahvistaa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria terveys- ja hyvinvointipalveluissa. **06/2016–03/2019**
- **Julkisen sektorin johtaminen** tukee uudistumista virkamiesjohdon koulutuksella, poikkihallinnollisin kokeiluoin ja uusilla toimintatapoja visioimalla. **03/2017–12/2018**

TEEMA

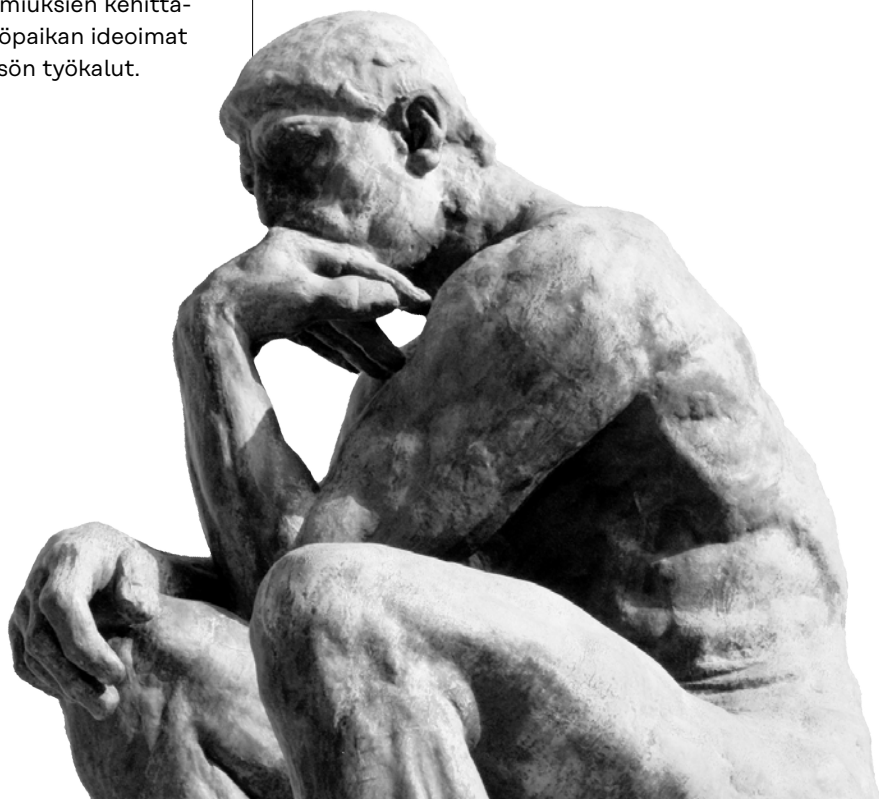
Uusi työelämä ja kestävä talous

VUODEN 2017 KOHOKOHDAT

- Työ- ja elinkeinoministeriö julkisti aloittavansa Euroopan suurimman SIB-hankkeen, jonka tavoitteena on työllistää 2500 maahanmuuttajaa seuraavan kolmen vuoden aikana.
- STM:n, Sitran ja Työsuojelurahaston Työelämäpalkinto nosti esille työpaikkojen parhaita uudistumiskeinoja. Avoin haku innosti 99 työpaikkaa osallistumaan.
- Uuden työelämän työkaluja koottiin Sitra.fi:hin, aiheina esimerkiksi opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen sekä yli 50 työpaikan ideoimat uudistuvan työyhteisön työkalut.

ODOTETTAVISSA 2018

- Datavallankumous alkaa, ja Suomi on matkalla ihmiskeskeisen tiedon hyödyntämisen edelläkävijäksi: IBANin rinnalle rakentuu IHAN - ihmiskeskeisen tiedonvaihdamman alusta.
- Vaikuttavuusinvestoiminen juurtuu pysyväksi toimintamalliksi suomalaiseen yhteiskuntaan.



Sumua näkyvissä

Työelämän ja -markkinoiden muutos ravistelee suomalaista yhteiskuntaa: digitalisaatio, robotisaatio ja globalisaatio näkyvät työmarkkinoilla ja työpaikoilla jo nyt, ja tulevaisuudessa vielä nykyistäkin laajemmin.

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat laajalti suomalaiseen yhteiskuntaan – niin sosiaaliseen hyvinvointiin kuin julkisen talouden rahoitus pohjaankin. Mitä tapahtuu, jos työ ei jatkossa takaa toimeentuloa? Entä millaisella osaamisella työelämässä jatkossa pärjää?

Siträn Uusi työelämä ja kestävä talous -teema edistää työelämän uudistumista, elinikäistä oppimista ja kestävä taloutta. Vuonna 2017 työ oli organisoitu kahteen avainalueeseen. Työelämän taitekohdat -avainalue kehitti uusia malleja ja työkaluja työn ja tekijöiden parempaan kohtaamiseen, sekä selvitti suomalaisten työelämävalmiuksia ja kehitti keinoja niiden vahvistamiseksi. Vaikuttavuusinvestoimisen avainalue rakensi Suomen oloihin kehittämänsä vaikuttavuusinvestoimisen ekosysteemiä sekä aloitti useita SIB (Social Impact Bond) -hankkeita.

Vuonna 2018 teeman suunta muuttui siten, että työssä painottuvat strateginen kasvupolitiikka ja elinikäinen oppiminen. Ensiksi mainitun tavoitteena on vauhdittaa Suomen elinkeinorakenteen uudistumista liiketoimintaekosysteemejä kehittämällä. Jälkimmäiseen liittyen pohditaan sitä, millaisia muutoksia elinikäisen oppimisen kulttuuri edellyttää esimerkiksi asenteissa, oppimista tukevissa rakenteissa ja rahoitusjärjestelmissä. Molempiin on valmisteilla avainalue, jonka on suunnitelmissa alkaa vuoden 2018 aikana. Vaikuttavuusinvestoimisen ekosysteemin rakennustyö jatkuu Sitrassa vielä vuoden ajan.

Välineitä parempaan työelämään ja tukea taitekohtiin

Sitra selvitti kahden vuoden ajan tulevaisuuden työelämän skenaarioita, pohti niiden vaikutuksia ja kehitti kumppaneidensa kanssa uusia malleja ja työkaluja, jotka auttaisivat työtä ja tekijöitä kohtaamaan paremmin muutuvilla työmarkkinoilla. Lisäksi selvitettiin suomalaisten työelämävalmiuksia ja kehitettiin keinoja niiden vahvistamiseksi. Kehitetyt mallit ja työkalut löytyvät Sitra.fi-verkkosivuilta.

Työllisyyden ja palkkojen kehityksellä on suuri vaikutus julkiseen talouteen ja eläkkeiden rahoitus pohjaan. Eläketurvakeskuksen ja Siträn syksyllä 2017 julkistamat skenaariolaskelmat osoittavat muun muassa, että kestävyysvajeen poistamiseen tarvittaisiin nykyistä huomattavasti korkeampi työllisyysaste.

Siträn näkemyksen mukaan avaimet toimivampaan työn markkinaan löytyvät tiedon ja digitalisaation hyödyntämisestä, työvoimavirantoista ja työnvälitysmarkkinoiden paremmasta työnjaosta sekä työn vastaanottoa edistävästä sääntelystä. Suomessa tulisi ennakkoloolottomasti edistää työnhaun automatisointia.

Työelämän taitekohdissa yhtenä haasteena on osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Esimerkiksi harrastuksissa ja vapaaehtoistyössä hankitaan kaiken aikaa osaamista, joka jää paljolti näkymättömiin. Sitra mallinsi Suomen Partiolaisten, Suomen Palloliiton, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön ja Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piirin kanssa keinoja, joilla vapaa-ajalla tapahtuvaa oppimista voisi jatkossa hyödyntää entistä paremmin.

Tulevaisuuden työpaikka -projektissa yli 50 erilaista työpaikkaa kehitti käytännöllisiä työkaluja organisaatioiden uudistumisen tueksi. Työpaikkojen työelämäinnovaatiot

olivat esillä myös, kun Sitran ja sosiaali- ja terveysministeriön *Suomen työelämäpalkinto* jaettiin viimeisen kerran toukokuussa 2017. Palkinnon tavoitteena oli herätellä työyhteisöjä tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa vertaisiesimerkkien kautta.

Työelämän taitekohdat -avainalue päättyi suunnitelman mukaisesti elokuussa 2017, mutta yhteistyö työelämän järjestöjen kanssa jatkuu Sitran vetämän työmarkkinoiden round table -toiminnan kautta. Tarkoituksena on vahvistaa jaettava tulevaisuuskuva muutostrendeistä ja niiden vaikutuksesta toimintaympäristöön, ja samalla vahvistaa toimijoiden keskinäistä luottamusta sekä yhteistä muutoshalua ja -kykyä. Ensimmäiselle opintomatkalle kesällä 2017 osallistui 17 työelämän järjestöjen päättäjä, ja se suuntautui Kalifornian Piilaaksoon ja San Franciscoon. Työmarkkinoiden round table -toiminta jatkuu vuonna 2018.

Vaikuttavuusinvestoiminen kanavoi yksityistä pääomaa yhteiskunnalliseen hyvään

Yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteelliselle yhteistyölle sekä hyvinvoinnin uusille rahoitusmalleille on Suomessa suuri tilaus.

Vaikuttavuusinvestoiminen tarkoittaa yksityisen pääoman kanavoimista hankkeisiin, joista syntyy taloudellisen tuoton lisäksi mitattavaa yhteiskunnallista tai ympäristöllistä hyötyä.

Sitran reilut kolme vuotta sitten puhtaalta pöydältä aloittama vaikuttavuusinvestoimisen ekosysteemin rakennustyö on edennyt hyvään vaiheeseen, ja useita hankkeita on käynnistynyt tai käynnistymässä. Nyt tavoitteena on aikaisempaakin tiiviimpi yhteistyö sellaisten kumppaneiden kanssa, jotka voisivat ottaa työstä kopin Sitran jälkeen vuodesta 2020 eteenpäin.

13,5 MILJOONAA
EUROA

Nopean työllistymisen ja kotoutumisen SIB on Euroopan suurin vaikuttavuusinvestoimisen hanke. Tavoitteena on työllistää 2500 maahanmuuttajaa seuraavan kolmen vuoden aikana.

60 %

AMMATIN-
VAIHTAJIA

Yli puolet suomalaisista on vaihtanut ammattia tai alauransa aikana.*

Tähänastisista tulosperusteiseen rahoitus-sopimukseen (Social Impact Bond, SIB) perustuvista hankkeista merkittävin on työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) kesäkuussa julkistama Nopean työllistymisen ja kotoutumisen SIB, jonka tavoitteena on työllistää 2 500 maahanmuuttajaa seuraavan kolmen vuoden aikana. Kyseessä on sijoitetun pääoman määrässä (13,5 milj. euroa) Euroopan suurin ja maailman toiseksi suurin SIB. Sitra on toiminut TEM:n ja muiden osapuolten neuvonantajana hankkeen alkumetreiltä, syksystä 2015 alkaen.

Seuraavaksi TEM lanseeraa Työ-SIBin, joka edistää pääosin pitkäaikaistyöttömien työllistymistä. Hankkeen piirissä on potentiaalisesti runsaat 16 000 työtöntä eri puolilla Suomea, sillä 14 kuntaa on jo ilmoittanut alustavasta kiinnostuksesta hanketta kohtaan.

Käynnistymässä on myös Lasten ja nuorten SIB, joka edistää lasten, lapsiperheiden ja nuorten hyvinvointia. Muiden työn alla olevien SIB-hankkeiden tavoitteet liittyvät muun muassa

* Lähde: Sitran työelämä tutkimus 2017

ikäihmisten itsenäiseen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja tyypin 2 diabeteksen ehkäisyyn.

Vuonna 2017 Sitran järjestyksessä neljäs Vaikuttavuuskiihdyttämö sparrasi yrityksiä ja järjestöjä niiden toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todentamisessa ja viestimisessä sekä rahoitusvalmiuksien kehittämisessä. Jo vajaat 40 yritystä ja järjestöä on kirkastanut omia vaikuttavuuspolkujaan Sitran kiihdyttämössä.

Sitrassa on suunnitteilla datavallankumous, jossa ihminen itse päättää itseään koskevasta datasta.

Oulussa käynnistyi syksyllä uudenlainen pilotti, Vaikuttavuuskehittämö, jossa julkiset toimijat (Oulun kaupunki, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus ja TE-toimisto) ja erilaiset yritykset ja järjestöt kokoontuvat yhteen ideoimaan uudenlaisia ratkaisuaihioita alle 35-vuotiaiden työttömien työllistymisen tueksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Ainutlaatuista julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyökonseptia pilotoidaan Sitran johdolla.

Suunnittelupöydällä datavallankumous

Tiedosta on tulossa arvokas luonnonvara, ja olemmekin uuden aikakauden, datatalouden, kynnyksellä. Suomen kasvustrategia pohjautuu paljolti ekosysteemien ja alustatalouden kehittämiseen, ja Suomella olisikin valmius olla EU:n edelläkävijä ihmiskeskeisessä tiedon hyödyntämisessä.

Muutos on käynnissä. Henkilötiedon hyödyntäminen on muuttumassa ihmiskeskeiseksi,

ja henkilötietojen ympärille rakentuu kasvavaa vauhtia teknologiaa ja liiketoimintaa. Uudesta tilanteesta kertovat useat lainsäädäntöön liittyvät uudistukset. EU:n tietosuojaja-asetus (GDPR) palauttaa henkilökohtaisten tietojen käyttöoikeudet takaisin yksilölle, ja myös muu yksilön dataan liittyvä lainsäädäntö (maksupalveludirektiivi PSD2 ja sähköisen tunnistautumisen Eidas-asetus) on muutoksessa.

Yhteistä alustaa lain säädökset toteuttavien palveluiden muodostamiseksi ei vielä ole, ja kehittämistä tehdään hajallaan. Siksi Sitrassa on suunnitteilla ihmiskeskeisen tiedonvaihannan yhteen toimiva alusta, IBANIin vertautuva EU:n laajuinen IHAN-tilijärjestelmä. Erotus IBANIin on se, että ”valuuttana” on rahan sijaan tieto.

Datavallankumousta tukevan IHAN-avainalueen valmistelu on vielä käynnissä, mutta se tulee alkaessaan olemaan yksi Sitran teemoja ja tavoitteita poikkileikkaavista strategisista hankkeista. Uusi työelämä ja kestävä talous -teemaan se liittyy strategisen kasvupolitiikan mahdollistajana.

TEEMAN AVAINALUEET 2017

- **Työelämän taitekohdat** etsi työn markkinan toimivuutta edistäviä toimintatapoja sekä ratkaisuja työelämävalmiuksien, kohtaannon ja kannusteiden parantamiseksi. **03/2015–08/2017**
- **Vaikuttavuusinvestoiminen** toi uuden toimintamallin Suomeen sekä rakensi sille toimivan ekosysteemin. **05/2014–12/2017**
- **Tulossa 2018:** strategiseen kasvupolitiikkaan ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät avainalueet

Arviointi todentaa toiminnan vaikuttavuuden ja vastuullisuuden

SITRAN TYÖN TULOKSIA ja vaikutuksia arvioidaan systemaattisesti. Yhteiskunnallisen tulevaisuustyön tuloksia ei useinkaan voi suoraan mitata rahassa tai määrällisin mittarein, ja siksi arvioinnista ja seurannasta on rakennettu kokonaisuus, joka koostuu sekä sisäisestä että ulkoisesta arvioinnista ja analyyseistä.

Kehittämistyötä tehdään Sitrassa ketterästi ja refleктоivalla otteella. Työn pohjalla on aina huolellinen valmistelu ja tavoiteasetanta, jossa sovelletaan panos-tuotos-vaikutus-vaikuttavuus -ketjua.

Seuranta ja arviointia kolmella tasolla

1. Raportointi ja seuranta. Hallinnon raportointi luo pohjan läpinäkyvyydelle.

Arvioinnin ja seurannan ensimmäinen taso on hyvän hallinnon mukainen raportointi, joka lähtee talousseurannan, peruspääoman seurannan ja riskienhallinnan kaltaisista sisäisistä seurannoista.

Hallinnon raportointia ovat myös Sitran hallitukselle, hallintoneuvostolle sekä eduskunnalle tuotetut katsaukset ja kertomukset: eduskunnalle tehtävä toimintakertomus kokoa tekemisen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen viralliseen käsittelyyn kerran



vuodessa, hallintoneuvostolle tuotetaan ajan-kohtaiskatsaus neljästi vuodessa ja hallitukselle kolmesti vuodessa.

Sitran sisäinen tarkastus arvioi Sitran valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien sekä riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Sitran sisäisestä tarkastuksesta vastaa vuosina 2016–2019 KPMG Oy Ab. Tilintarkastuksesta vastaavat eduskunnan nimeämät tilintarkastajat, ja avustavan tilintarkastuksen suoritti vuonna 2017 BDO Oy.

VALINNOISTA VAIKUTTAVUUTEEN

2. Tuotoksista vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen. Ulkoiset ja sisäiset arvioinnit peilaavat tulevaisuustyön onnistumista kriittisesti.

Avainalueille ja muille keskeisille projekteille asetettujen projekti- ja käyttöönotto-tavoitteiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti niille asetettuja mittareita vasten. Perustoimintojen tavoitteita peilataan saavutuksiin vuosittain.

Sisäisen itsearvioinnin lisäksi vaikuttavuuden seuranta ja analyysiä tukee ulkoinen, riippumaton vaikuttavuusarviointi sekä erilliset valituille projekteille tehtävät ulkoiset arvioinnit. Vuonna 2017 ulkoinen projektiarviointi keskittyi erityisesti Ratkaisu 100 -haastekilpailun sekä KulttuuriVOS-hankkeen prosesseihin.

Laajemman vaikuttavuusarvioinnin lähtökohtana ovat vaikuttavuustavoitteet, jotka kuvaavat Sitran pitkän aikavälin päämääriä, tehtävää ja roolia suomalaisessa yhteiskunnassa.

Vuonna 2017 tehtiin ja julkaistiin kaksi ulkoisten riippumattomien arvioijien vaikuttavuusarviointia. Arvioinneissa tarkasteltiin Sitran vaikuttavuustyötä vuodesta 2011 vuoteen 2017 ulottuvalla ajanjaksolla. Owl Group Oy:n toteuttama *Hyvinvoinnin vauhdittaja* -arviointi selvitti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvän vaikuttavuustavoitteen

toteutumista, ja 4Front Oy:n ja VTT Oy:n toteuttama *Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja* -arviointi puolestaan keskittyi talouden uudistumiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvään vaikuttavuustavoitteeseen. Kaikki Sitran vaikuttavuustavoitteet arvioidaan vuoteen 2019 mennessä.

3. Oppiminen. Arviointi johtaa jatkuvan oppimiseen ja kehittämiseen.

Arvioinnin tavoitteena on varmistaa ja osoittaa, että Sitra tekee oikeita asioita, oikeaan aikaan ja mahdollisimman vaikuttavalla tavalla. Vastuullisen ja tuloksellisen toiminnan kolmannella tasolla korostuu jatkuva oppiminen ja reflektointi, sekä arviointien tulosten hyödyntäminen toiminnassa.

Arvioinnin ja seurannan kolmannella tasolla kerätyt opit viedään takaisin toimintaan ja sen suunnitteluun. Tätä tehdään muun muassa projektien jatkuvassa tarkastelussa niin valmistelu- kuin toteutusvaiheessa, analysoimalla vaikuttavuustyön kokonaisuuttamme, sekä sisäisen strategiapaneelin keinoin.

Näiden lisäksi Sitralla on riippumaton, kansainvälinen asiantuntijapaneeli, joka tuo Sitran strategiaan valintoihin oman kansainvälisen näkemyksensä ja osaltaan myös tukee Sitran toimintaa kansainvälisillä areenoilla.

Sitralaiset

SITRALAINEN TYÖ on yhteiskunnallista asiantuntijatyötä, jota ohjaavat visio, strategia sekä kullekin projektille määritellyt tavoitteet.

Tulevaisuuden kehityssuuntien luotaaminen ja monimutkaiset yhteiskunnalliset muutoshankkeet vaativat työntekijöiltä oman alansa syvää osaamista sekä laajaa ymmärrystä yhteiskunnan toiminnasta ja muutosten läpiviennistä. Sitralaisilla on perinteisesti ollut korkea koulutusaste, tänä päivänä lähes 90 %:lla on korkeakoulututkinto ja 22 sitralaisella myös lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.

Sitrassa työskenteli vuoden 2017 lopussa 159 henkilöä (156 vuonna 2016, 139 vuonna 2015). Työn projektiluonteesta johtuen uusia työsuhteita alkoi vuoden 2017 aikana 33 ja päättyi 35. Työsuhteista 55 % oli toistaiseksi voimassaolevia ja 45 % määräaikaista. Osa-aikaista työsuhteita oli 15 %. Kaikista sitralaisista 66 % oli vuonna 2017 naisia ja 34 % miehiä. Johtoryhmässä osuudet olivat 44 % naisia ja 56 % miehiä.

Sitran työntekijöiden määrä on kasvanut viiden viime vuoden aikana 118 henkilöstä 159 henkilöön. Kasvun syynä on strategian mukainen toiminnan volyymin kasvu: Sitran viiden projektitoiminnon (Hiilineutraali kiertotalous -, Uudistumiskyky- ja Uusi työelämä ja kestävä talous -teemat sekä Ennakointi- ja Yhteiskunnallinen koulutus -toiminnot) toteuttamien avainalueiden ja hankkeiden kulut ovat kasvaneet 6,8 miljoonasta eurosta 14,1 miljoonaan euroon.

Sitra on projektiorganisaatio, joten myös henkilöstörakenne ja -politiikka tukevat projektimaista työtä ja aihealueelta toiselle siirtymistä. Pysyvissä ns. perustoiminnoissa on enemmän vakinaisia työntekijöitä, kun taas projektitoimintoihin palkataan paljon määräaikaista alansa osaajia. Työkierto on käytössä osaamisen jakamisen ja kehittämisen käytäntönä.

Asiantuntijatyön moottorina osaaminen ja yhteistyö

Sitran työntekijöiden vaihtuvuus oli 21 % vuonna 2017. Suuri vaihtuvuus sekä joustavat työsuhdemuodot ovat Sitralle paitsi vahvuus ja ketteryyden edellytys, myös sisäinen haaste. Organisaatiossa tulee olla hyvät käytännöt, joilla varmistetaan, että tulevaisuustyössä karttunut osaaminen kertyy tulevien hankkeiden hyödyksi.

Osaamisen jakaminen ja tuloksellinen yhteistyö nousevat Sitran kaltaisessa organisaatiossa tärkeään asemaan. Tässä keskeisessä roolissa ovat perehdytys, tiimikohtaiset kahdesti vuodessa pidettävät ohjausryhmäkeskustelut, aktiivinen ja monikanavainen työyhteisöviestintä sekä koko talon laajuiset osaamisverkostot.

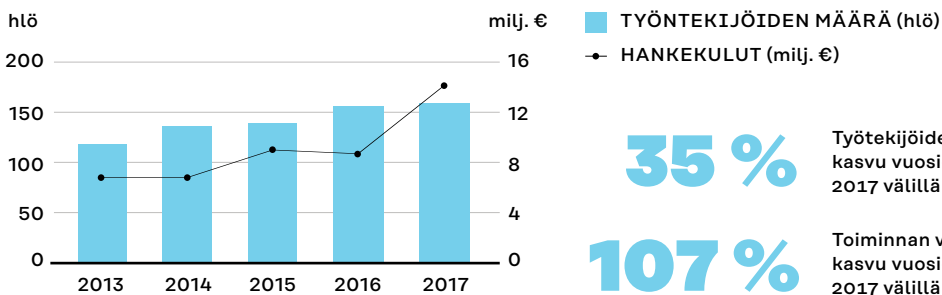
Osaamisverkostot tarjoavat tulevaisuustyön ydinkyvykkyyksiin liittyvää osaamisen kehitystä. Osaamisverkostojen toiminnan tavoitteena on innostava yhdessä tekemisen ja jakamisen kulttuuri, kunnianhimoisen osaamisen kehittäminen sekä parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen ja jakaminen.

Edessä muutosten vuosi 2018

Tulkinta Sitran oikeudellisesta asemasta muuttui eduskunnan oikeusasiamiehen vuonna 2016 tekemästä päätöksestä alkaneen selvitystyön myötä. Prosessin seurauksena Sitra teki päätöksen siirtyä noudattamaan julkisuuslakia niin nopeasti kuin mahdollista. Vuonna 2016 aloitettiin sisäinen muutosprosessi, jonka tavoitteena on, että Sitran toimintatavat, järjestelmät ja henkilöstön osaaaminen ovat viimeistään vuonna 2019 julkisuus- ja hallintolain vaatimusten mukaiset.

Muutos on merkittävä, sillä Sitran toimintatapoja ja järjestelmiä ei ole rakennettu hallinnon yleisiä lakeja silmällä pitäen. Ensi vaiheessa Sitraan rakennetaan kirjaamo ja diaarijärjestelmä, päivitetään arkistonmuodostussuunnitelma sekä muutetaan projekti- ja asiakirjahallinnon toimintatavat sekä järjestelmät vastaamaan uuteen tilanteeseen. Osa uudistuksista tulee edellyttämään uudenlaista resursointia, kilpailutuksia ja hankintoja, joten on luonnollista että muutos ei tapahdu yön yli.

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ JA TOIMINNAN VOLYYMI SITRASSA 2013-2017



SITRAN HENKILÖSTÖ PROSENTTEINA

TYÖSUHTEET	55 % toistaiseksi voimassaolevat	45 % määrä- aikaiset
	
SUKUPUOLIJAKAUMA	66 % naisia	34 % miehiä
	44 % naisia johtoryhmässä	56 % miehiä johtoryhmässä
.....		
KOULUTUS	89 % korkea- koulutettua	11 % muu koulutus



Sijoitustoiminta

SITRA SAI AIKANAAN Suomen Pankilta ja eduskunnalta peruspääoman, joka vastuullisesti sijoittamalla tuo tuottoa, jolla Sitran tulevaisuustyö rahoitetaan. Peruspääoman sijoitustoiminnan lisäksi Sitra sijoittaa varoja pääomarahastoihin edistääkseen Suomen kilpailukykyä ja kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa.

Tulevaisuustyö rahoitetaan peruspääoman sijoitustoiminnalla

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat Sitran tulevaisuustyön ja sijoitustoiminnan suunnitteluun.

Maailmantalous kasvoi vuonna 2017 parasta vauhtia sitten vuoden 2011, ja sekä Yhdysvaltain että Euroopan taloustilastot olivat kokonaisuudessaan vahvoja. Kehittyvillä markkinoilla varsinkin Kiinan ja Intian taloudet kasvoivat yli 6 % vuositahtia. Suomessakin positiivinen kehitys jatkui reilun 3 % BKT:n laaja-alaisella kasvulla. Vienti, investoinnit ja kulutus kasvoivat reippaasti ja eri toimialoilla nähtiin hyvää kehitystä.

Maailmantalouden myönteinen vire suosi selvästi osakemarkkinoita vuonna 2017. Tämä koski erityisesti Yhdysvaltain markkinaa, jossa odotukset yritystoimintaa suosivasta talouspolitiikasta toimivat markkinoita tukevana elementtinä. Euroalueella osakekurssit nousivat Yhdysvaltain markkinaa maltillisemmin lähinnä heikompien yritysautisten vuoksi. Kehittyvien markkinoiden osakkeet nousivat jo toista vuotta

voimakkaasti, mutta eri talouksien tilanteet vaihtelevat suuresti.

Korkomarkkinoilla Yhdysvaltain keskuspankki nosti loppuvuonna ohjaukorkoa 1,5 %:iin ja Euroopan keskuspankki ilmoitti supistavansa velkakirjojen osto-ohjelmaansa.

Keskuspankkien kiristyvät rahapoliittiset toimet ohjaavat jatkossakin sijoituspääomia yhä riskipitoisempiin korkosijoitusvaihtoehtoihin sekä vaihtoehtoihin sijoituksiin, kuten kiinteistöihin ja pääomarahastoihin.

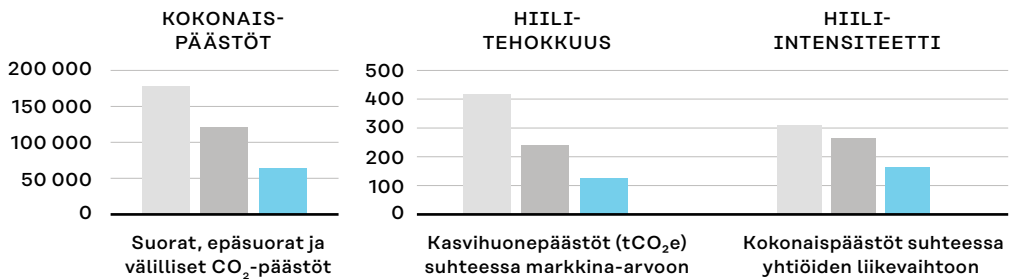
Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2017 lopussa 840 miljoonaa euroa (807 milj. € vuonna 2016). Peruspääoman tuotto oli kertomusvuonna 7,7 % (7,1 %). Peruspääoman kokonaisallokaatio oli vuodenvaihteessa seuraava: osakkeet 51 % (53 %), korkoinstrumentit 37 % (36 %) ja muut sijoitukset 12 % (11 %). Peruspääoma on pääosin sijoitettu rahastoihin. Sitra tekee allokaatiopäätökset, mutta rahastot päättävät yksittäisistä sijoituskohteista itsenäisesti rahaston sääntöjen puitteissa.

Vuoden aikana osakepainoa laskettiin allokoimalla lisää varoja vaihtoehtoihin sijoituksiin sekä korkeariskisempiin korkotuotteisiin. Sitra luopui sijoituksista OECD-maiden valtionlainoihin, koska korkotason ei enää uskota laskevan. Ensimmäinen sijoitus mikrorahoituslaitosten lainoihin tehtiin merkitsemällä SEB Microfinance V -rahastoa. Sitra osallistui kiinteistöjen energiatehokkuutta edistävän LeaseGreen Groupin lainarahoitukseen yhdessä OP Ryhmän ja muiden

SITRAN SUOMI-OSAKESIJOITUSTEN PÄÄSTÖT JA HIILIJALANJÄLKI

Sitran kehittämän sijoittajatyökalun avulla sijoittajat voivat laskea salkkunsa hiilijalanjäljen. Alla esimerkki hiililaskurin tuloksista.

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017



VÄHENNYS 47 %
VUODESSA (vrt. Nasdaq Helsinki 6 %)

48 %
(vrt. Nasdaq Helsinki 16 %)

39 %
(vrt. Nasdaq Helsinki 9 %)

sijoittajien kanssa. Lisäksi Sitra teki sijoitus-
sitoumuksen pohjoismaisiin liike- ja toimitila-
kiinteistöihin sijoittavaan Capman Nordic
Real Estate II -kiinteistö pääomarahastoon
sekä Aasiaan sijoittavaan EQT Mid Market
Asia III -pääomarahastoon.

**Pääomarahastot tulevaisuustyön
välineinä**

Sitran uudet pääomasijoitukset kohdistettiin
vuonna 2017 edellisten vuosien tapaan pää-
omarahastoihin. Sijoittajana Sitra hakee tuo-
ton lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta,
mutta toimii markkinaehtoisesti, eli noudattaa
samoja sijoitustoiminnan periaatteita kuin
kaikki muutkin sijoittajat.

Vuoden 2017 aikana Sitra sijoitti yhteensä
11 miljoonaa euroa kolmeen pääoma-
rahastoon, jotka sijoittavat kasvuyrityksiin
Suomessa ja Euroopassa.

Vendep Capital Fund II Ky -rahasto tekee
sijoituksia yritysohjelmistojen tarjoaviin

varhaisen kasvuvaiheen yrityksiin pää-
asiassa Suomessa. Rahaston koko on 32 mil-
joonaa euroa.

Ranskalainen Ventech Capital V -rahasto
sijoittaa kasvuvaiheen informaatio- ja viestin-
tä-tekniikka-alan yrityksiin Euroopassa.
Ventechillä on toimisto myös Suomessa.
Sijoitussitoumuksia ensimmäisessä sulkemi-
sessa on toistaiseksi koossa noin 110 miljo-
onaa euroa.

Inventure Fund III Ky:n ensimmäinen
sulkeminen tapahtui joulukuussa 2017 110
miljoonan euron suuruisena. Se on tällä het-
kellä suurin kotimainen aikaisen kehitysvai-
heen teknologia-yrityksiin sijoittava pääoma-
rahasto. Rahasto sijoittaa Pohjoismaissa ja
Baltiassa mm. tulevaisuuden liikennetkai-
suja, tekoälyä, tietoliikennetkaisuja sekä
terveys- ja hyvinvointitekniikkaa kehittäviin
yrityksiin. Rahaston sijoittajia ovat Sitran
lisäksi mm. EIF, Tesi, Kasvurahastojen Rahas-
tot, Elo, Ilmarinen ja Nordea Life.

Institutionaalisenä sijoittajana Sitran tehtävä on kantaa taloudellista riskiä kestävän liiketoiminnan kehittämisestä Suomessa.

Näiden lisäksi Sitra sijoitti 1,5 miljoonaa euroa Epicus Oy:n hallinnoimaan Kotouttaminen I -rahastoon (SIB), jonka tavoitteena on maahanmuuttajien nopeampi työllistäminen. Kyseessä on tiettävästi Euroopan suurin SIB-rahasto sijoituslaitosten perusteella mitattuna (13,5 miljoonaa euroa).

Vuoden 2017 aikana Sitra irtautui kuudesta rahastosijoituksesta. Vuoden lopussa Sitralla oli sijoituksia 53 pääomarahastossa, joista 14 on peruspääomaan kuuluvia sijoituksia.

Sitran kohdeyrityssalkussa oli vuoden 2017 päättyessä 20 yritystä (24 yritystä vuoden 2016 lopussa). Vuoden aikana tehtiin jatkosijoituksia neljään salkkuyritykseen. Sitra osallistui First North -listalla noteeratun Nexstim Oy:n rahoitusjärjestelyyn. Muita jatkosijoituskohteita olivat aaltoenergia-tekniologiaa kaupallistava AW-Energy Oy, urheilutekniologiaan keskittyvä Omegawave Oy, sekä englantilaista Isogenica Ltd -nimistä yritystä omistava KC-Holding 3 Oy.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra sijoittaa sijoitusvarallisuutensa 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 responsible investment, PRI) vuonna 2015. PRI-periaatteiden allekirjoittajana Sitra on sitoutunut myös jatkuvasti kehittämään vastuullisia sijoituskäytäntöjään, ja ensimmäinen PRI:n mukainen vastuullisuusraportointi toteutettiin keväällä 2017. Sitra on ollut myös vastuullisen sijoittamisen foorumin, FINSIFin jäsen vuodesta 2013 lähtien. FINSIFin jäsenenä Sitra on päässyt vaihtamaan kokemuksia ja parhaita käytäntöjä muiden sijoittajien kanssa.

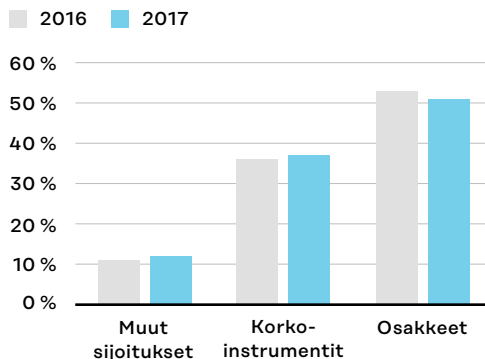
Hiilijalanjäljen laskenta toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2015. Tämän laskennan avulla saadaan vuosittain arvio osakesijoitusten ilmatoriskeistä. Sitran kotimaisten osakesijoitusten hiilijalanjälki laskettiin syksyllä ja kokonaispäästöt (Scope 1, 2 & 3) olivat laskeneet 120 000 tonnista hiilidioksidipäästöjä (CO₂e) 64 000 tonniin.

Yksi vastuullisen sijoittamisen lähestymistapa on vaikuttavuusinvestoiminen (Impact Investing). Vaikuttavuusinvestoinneilla tavoitellaan tuoton lisäksi mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Sitralla on ollut merkittävä rooli uuden vaikuttavuussijoittamisen instrumentin, Social Impact Bondin, luomisessa Suomen markkinoilla. Lue lisää vaikuttavuusinvestoimisesta kertomuksen luvusta Uusi työelämä ja kestävä talous.

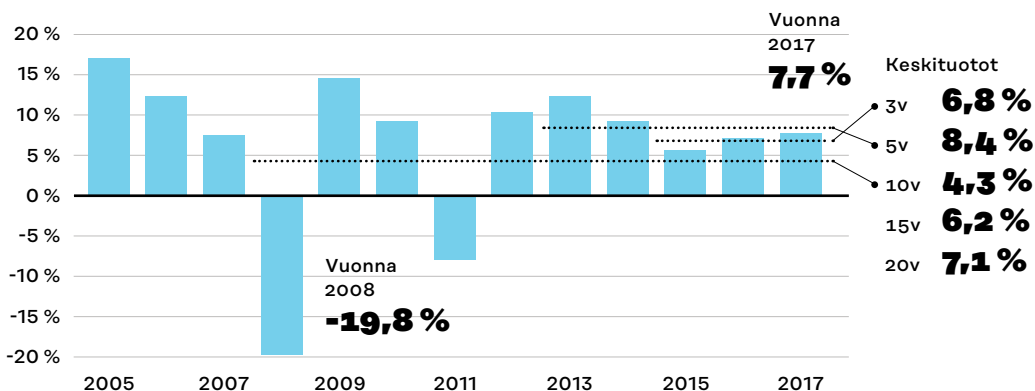
VALTION PANOSTUKSET SITRAN PERUSPÄÄOMAAN

1967	16,8 M€	Lisäksi peruspääoma korotettu kirjanpidollisin siirroin 151,4 M€:lla
1972	16,8 M€	
1977	16,8 M€	
1981	16,8 M€	
1992	16,8 M€ (Nokia)	
<hr/>		Peruspääoman nimellisarvo 235,5 M€
Yht.	84,1 M€	

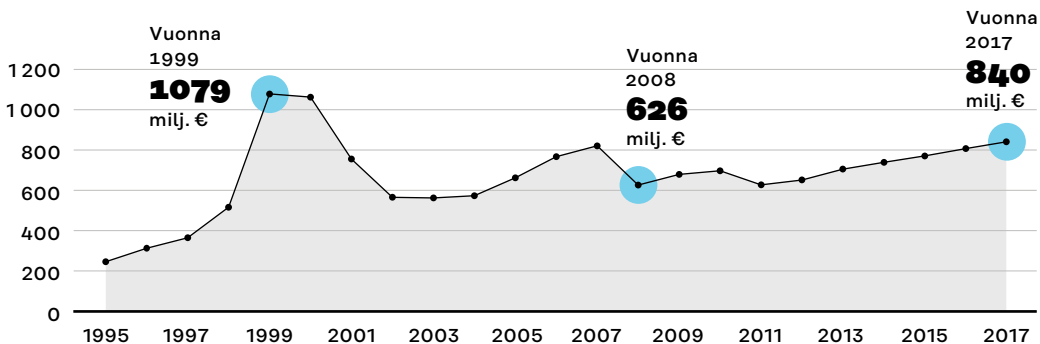
PERUSPÄÄOMAN ALLOKAATIO



SITRAN PERUSPÄÄOMAN TUOTOT 2005 – 2017



PERUSPÄÄOMAN MARKKINA-ARVO, MILJ. € 1995 – 2017



Hallinto ja esitys ylijäämästä

Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana kahdeksan kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeri kansliapäällikkönä Martti Hetemäki (puheenjohtaja), kansliapäällikkö

Jari Gustafsson (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, professori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen.



MARTTI HETEMÄKI

valtiosihteeri kansliapäällikkönä
valtiovarainministeriö



JARI GUSTAFSSON

kansliapäällikkö
työ- ja elinkeinoministeriö



ANITA LEHIKOINEN

kansliapäällikkö
opetus- ja kulttuuriministeriö



ANNE KOVALAINEN

professori
Turun yliopisto



KIRSI SORMUNEN

hallitusammattilainen



MIKKO KOSONEN

yliasiamies
Sitra

*Hallintoneuvosto valvoo
rahaston hallintoa ja päättää
toiminnan periaatteista.*

Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankki-valtuusto. Sitran hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana viisi kertaa, ja sen jäseninä toimivat kansanedustajat Matti Vanhanen (puheenjohtaja), Pentti Oinonen (varapuheenjohtaja), Olavi Ala-Nissilä (9.5.2017 saakka), Kalle Jokinen, Antti Kaikkonen (10.5.2017 alkaen), Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowicz. Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

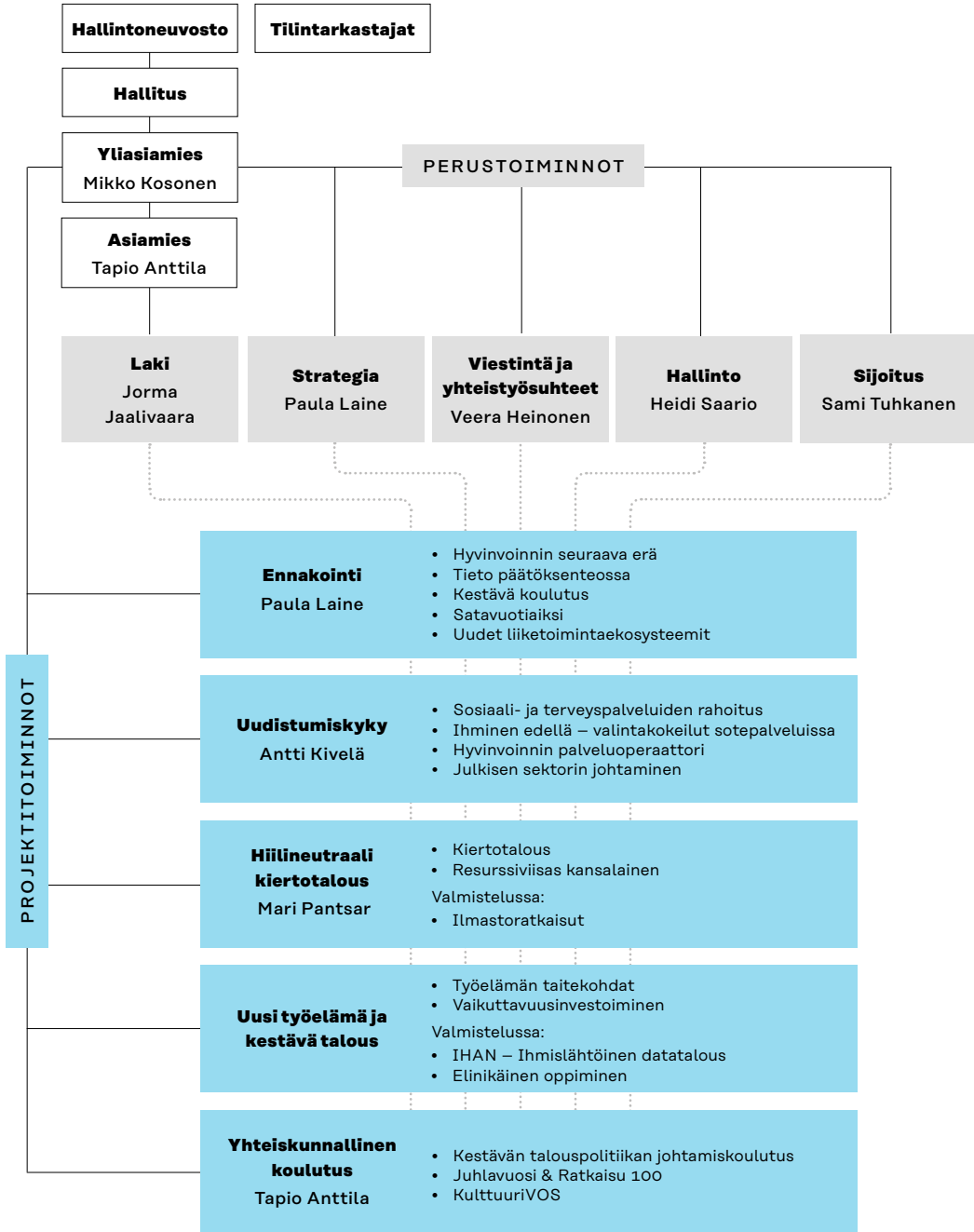
Tilintarkastajat

Vuoden 2017 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsemat henkilöt: puheenjohtaja Sanna Lauslahti, kok. (varajäsenenään Markku Eestilä, kok.), Esko Kiviranta, kesk. (varajäsenenään Tapani Tölli, kesk.), Toimi Kankaanniemi, ps. (varajäsenenään Ville Tavio, ps.), KHT Markku Koskela (varajäsenenään KHT Hannu Riippi) sekä KHT Lotta Kauppila (varajäsenenään KHT Veli Vanhanen). Tilintarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela. Sitran avustavana tilintarkastajana toimi BDO Oy, ja päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT, JHT Tiina Lind. Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta vastasi hallintoneuvoston valitsema KPMG Oy Ab, ja päävastuullisena tarkastajana toimi CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi.

Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 8 213 867,20 euroa siirretään edellisten kausien yli-/alijäämätilille.

SITRAN ORGANISAATIO 31.12.2017



Tilinpäätös

vuodelta 2017

Tuloslaskelma	38
Tase	39
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	40
Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	41
Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	51
Tilintarkastuskertomus	52

TULOSLASKELMA

EUR		Toteutunut 2017	Toteutunut 2016
Tuotot	4	2 303 820	1 947 831
Kulut			
Henkilöstökulut	1	-14 775 269	-13 791 710
Hankkeiden kulut	2	-14 088 817	-8 686 803
Sijoitusten kulut	4	-5 653 878	-11 207 490
Poistot		-150 150	-132 808
Muut kulut	3	-4 389 616	-4 650 329
Kokonaiskulut		-39 057 729	-38 469 140
Peruspääoma			
Peruspääoman tuotot		43 380 512	41 253 089
Peruspääoman kulut		1 587 264	98 625
Peruspääoma yhteensä	4	44 967 776	41 351 714
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		8 213 867	4 830 404

TASE

EUR		Toteutunut 2017	Toteutunut 2016
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
	5	2 821	6 137
Aineettomat hyödykkeet			
	5	472 750	444 662
Aineelliset hyödykkeet			
	6	720 410 118	710 083 694
Sijoitukset			
		720 885 689	710 534 494
Pysyvät vastaavat yhteensä			
Vaihtuvat vastaavat			
	7	461 346	521 825
Saamiset			
		4 230 131	4 523 366
Rahavarat			
		4 691 478	5 045 191
Vaihtuvat vastaavat yhteensä			
Vastaavaa yhteensä		725 577 166	715 579 685
Vastattavaa			
Oma pääoma			
		235 463 097	235 463 097
Peruspääoma			
		475 829 774	470 999 369
Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä			
		8 213 867	4 830 404
Tilikauden ylijäämä/alijäämä			
		719 506 738	711 292 871
Oma pääoma yhteensä			
Vieras pääoma			
	8	6 070 428	4 286 814
Lyhytaikainen vieras pääoma			
		6 070 428	4 286 814
Vieras pääoma yhteensä			
Vastattavaa yhteensä		725 577 166	715 579 685

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET

Tilinpäätöksen esittäminen

Tuloslaskelman esittämismuoto perustuu kululajikohtaiseen tuloslaskelmaan. Taseen esitysmuotona on ns. lyhennetty tase.

Sijoitusten arvostus

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

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

Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on kirjattu taloudellisen vaikutusajan mukaisina tasa-poistoina alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoajat:

- muut pitkävaikutteiset menot 5 vuotta
- toimitilojen perusparannukset 10 vuotta
- koneet ja kalusto 5 vuotta
- ICT-laitteet 3 vuotta

Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahanmääräiset saamiset ja velat on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskipäivän.

TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT

Liitetiedoissa annetaan lisätietona selvitys tuloslaskelman ja taseen erien sisällöstä. Liitetietojen yhteydessä esitetty numero viittaa tuloslaskelmaan ja taseeseen.

1 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut

1 000 EUR	2017	2016
Palkat	-10 923	-10 119
Eläkekulut	-2 257	-2 141
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-534	-591
Muut henkilöstökulut	-1 060	-940
Yhteensä	-14 775	-13 792

Muihin henkilöstökuluihin sisältyy koko henkilöstöä koskeva lisäeläkevakuutus 304 tuhatta euroa, joka sisältää vanhuus-, työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeen sekä kuolemantapakorvauksen. Eläkeikä on 65 vuotta ja eläke määräytyy kertyneen vakuutussäästön perusteella, joka oli vuonna 2017 3% henkilön vuoden 2017 TyEL-ansiosta.

Henkilöstökuluihin sisältyvät johdon palkat ja palkkiot.

1 000 EUR	2017	2016
Hallintoneuvosto	-30	-29
Hallitus	-47	-46
Yliasiamies	-267	-256
Yhteensä	-344	-331

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 159 henkilöä (156 henkilöä vuonna 2016).

2 Hankkeiden kulut

1 000 EUR	2017	2016
Ennakointi	-929	-551
Uudistumiskyky		
Teemataso	-270	-369
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-3 404	-836
Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa	-520	-232
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	-826	-1 000
Yhteiskunnan toimintatapa 2.0	-24	0
Julkisen sektorin johtaminen	-154	0
Päättäneet avainalueet	-197	-963
Yhteensä	-5 395	-3 400
Hiilineutraali kiertotalous		
Teemataso	-328	-405
Hiilineutraali teollisuus	-401	-947
Kiertotalous	-2 494	-679
Resurssiviisas kansalainen	-705	-22
Päättäneet avainalueet	0	-206
Yhteensä	-3 928	-2 261
Uusi työelämä ja kestävä talous		
Teemataso	-123	-87
Työelämän taitekohdat	-410	-352
Vaikuttavuusinvestoiminen	-270	-414
Yhteensä	-803	-854
Yhteiskunnallinen koulutus		
Toimintotaso	-23	-113
Juhlavuosi & Ratkaisu 100	-1 681	-811
Kestävä talouspolitiikka	-128	-137
KulttuuriVOS	-164	-162
Yhteensä	-1 996	-1 223
Johto	-18	-12
Strategia	-276	-2
Lakiasiat	-26	0
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-223	-200
Hallinto	-465	-184
Sijoitus	-30	0
Yhteensä	-14 089	-8 687

3 Muut kulut

1 000 EUR	2017	2016
Kiinteistökulut	-1 243	-1 646
ICT -kulut	-764	-726
Asiantuntijapalvelut	-762	-609
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-473	-521
Muut kulut	-1 149	-1 148
Yhteensä	-4 390	-4 650

4 Sijoitusten tuotot ja kulut

1 000 EUR	2017	2016
Sijoitusten tuotot		
Myyntivoitot	36 384	36 146
Korkotuotot	127	227
Osinkotuotot	1 327	1 108
Rahastosijoitusten tuotot	6 818	5 492
Muut tuotot	1 028	227
Yhteensä	45 684	43 201

1 000 EUR	2017	2016
Sijoitusten kulut		
Myyntitappiot	-1 252	-1 661
Palkkiot	-516	-484
Arvonmuutos	-2 292	-8 672
Muut kulut	-6	-291
Yhteensä	-4 067	-11 109

5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,2 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2016).

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo 1.1.2017	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpitoarvo 31.12.2017
Aineettomat hyödykkeet					
ICT-ohjelmat	6	0	0	-3	3
Yhteensä	6	0	0	-3	3

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo 1.1.2017	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpitoarvo 31.12.2017
Aineelliset hyödykkeet					
Koneet ja kalusto	224	175	0	-147	252
Toimitilojen perusparannukset	0	0	0	0	0
Käyttöomaisuusosakkeet ja osuudet	9	0	0	0	9
Muut aineelliset hyödykkeet	212	0	0	0	212
Yhteensä	445	175	0	-147	473

6 Sijoitukset

1 000 EUR	2017	Muutos	2016
Sijoitukset kohdeyrityksiin	6 397	-3 659	10 055
Pääomarahastot	35 403	-3 460	38 864
Peruspääomasijoitukset			
Osakkeet	2 296	210	2 086
Sijoitusrahasto-osuudet	630 694	15 632	615 062
Pääomarahasto-osuudet	42 731	631	42 100
Kiinteistösijoitukset	1 487	-11	1 498
Sijoitusidonnaiset vakuutukset	698	698	0
Joukkovelkakirjat	390	-26	416
Lyhytaikaiset sijoitukset	10	8	2
Yhteensä	720 107	10 023	710 084

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	625	625
AW-Energy Oy	12 %	1 893	907	2 800
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	6 %	15 594	300	15 894
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 344	11	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 259	4 259
Loudspring Oyj	2 %	237	0	237
MediXine Oy	15 %	1 126	0	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	100	100
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	7 %	623	0	623
Nexstim Oyj	10 %	14 352	0	14 352
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	29 %	3 171	280	3 450
Optomeditech Oy	13 %	600	0	600
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Savo-Solar Oyj	2 %	2 787	0	2 787
Sustainable Energy Asset Management Oy	40 %	170	280	450
Vivago Oy	41 %	4 077	310	4 387
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
		58 418	8 126	66 543
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä				66 543
Kumulatiivinen arvomuutos				-60 147
Kirjanpitoarvo				6 397

PÄÄOMARAHASTOT

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 EUR	Kotipaikka	Sijoitus
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Suomi	5 000
Apple Tree Partners II L.P.	Delaware, USA	0
Armada Mezzanine Fund III Ky	Suomi	247
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	311
Boston Millennia Partners L.P.	Delaware, USA	1 284
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	3 211
Capricorn Cleantech Fund	Belgia	4 000
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	4 015
Crescendo III L.P.	Delaware, USA	1 799
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 198
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0
Epiqus Kotouttaminen I Ky	Suomi	320
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	Suomi	288
Folmer Equity Fund I Ky	Suomi	1 685
Innkap II Partners	Ruotsi	851
InnKap III Partners	Guernsey	2 049
Inventure Fund II Ky	Suomi	1 718
Korona Fund III Ky	Suomi	880
Lifeline Ventures Fund I Ky	Suomi	1 171
Lifeline Ventures Fund III Ky	Suomi	752
MB Equity Fund Ky	Suomi	0
NegaWatt Energiategohkuusrahasto 2 Ky	Suomi	658
Nordia Rahasto Oy	Suomi	3 229
Palvelurahasto I Ky	Suomi	1 863
Power Fund III Ky	Suomi	1 854
SET Fund II C.V.	Alankomaat	1 391
Social Impact Accelerator	Luxemburg	180
Spintop Investment Partners II AB	Ruotsi	1 191
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	120
Ventech Capital II L.P.	Ranska	2 116
Ventech Capital V SLP	Ranska	250
Verdane ETF II SPV Ky	Suomi	1 372
VisionPlus Fund I Ky	Suomi	4 444
		55 589
Pääomarahastosijoitukset yhteensä		55 589
Kumulatiivinen arvomuutos		-20 186
Kirjanpitoarvo		35 403

PERUSPÄÄOMASIIJOITUKSET

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Osakkeet			
Nokia Oyj	Suomi	1 460	7 424
Technopolis Oyj	Suomi	836	836
Yhteensä		2 296	8 260
Sijoitusrahasto-osuudet			
Osakerahastot			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	31 030	52 597
Alfred Berg Suomi Focus B	Suomi	10 315	10 862
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	3 098	3 481
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	Suomi	56 530	67 165
Fondita 2000+ B	Suomi	12 521	25 903
Handelsbanken Eurooppa Indeksi (A1 EUR)	Ruotsi	16 953	18 218
Impax Environmental Markets Euro A	Irlanti	18 027	30 120
JP Morgan Global Equity F USD XE	Luxemburg	76 938	89 376
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	36 206	42 742
OP-Suomi A	Suomi	59 704	81 722
Korkorahastot			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Suomi	14 620	17 707
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	53 265	59 309
Danske Invest Em Markets Debt K	Suomi	11 234	14 101
Danske Invest Yhteisökorko K	Suomi	94 446	94 934
Evli European High Yield B	Suomi	20 859	29 069
LähiTapiola Yrityskorko A	Suomi	41 168	52 481
OP-EMD Local Currency A	Suomi	16 392	16 998
SEB Global High Yield B	Suomi	17 420	21 780
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	2 970	2 970
Muut noteeratut sijoitukset			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Alankomaat	9 010	9 461
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Suomi	9 739	10 487
eQ Metsä 1 T	Suomi	54	57
UB Global REIT K	Suomi	12 056	14 343
UB Metsä I	Suomi	4 000	4 118
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	Suomi	2 138	2 532
Yhteensä		630 694	772 533

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Pääomarahasto-osuudet			
Access Capital Fund II	Guernsey	0	14
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Suomi	352	272
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	514	359
Bridgepoint Europe V	Englanti	2 672	2 792
CapMan Buyout X	Suomi	2 584	3 852
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	282
European Fund Investments II	Iso Britannia	299	274
MB Equity Fund V Ky	Suomi	755	578
Sentica Buyout IV Ky	Suomi	3 832	4 627
Standout Capital I AB	Ruotsi	502	438
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Suomi	4 044	6 716
Verdane Capital IX (E) AB	Ruotsi	1 026	1 180
Verdane Capital VIII K/S	Tanska	3 373	4 868
Kiinteistöpääomarahastot			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Suomi	2 029	2 029
BPT Healthcare II KY	Suomi	4 100	7 110
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	3 683	6 695
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	38	27
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Suomi	3 000	3 702
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Suomi	5 000	5 251
OP Toimitilakiinteistö Ky	Suomi	3 000	3 053
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Suomi	1 926	1 967
Yhteensä		42 731	56 084
Kiinteistösijoitukset			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Suomi	1 487	2 184
Yhteensä		1 487	2 184
Sijoitusidonnaiset vakuutukset			
OP Henkivakuutus kapitalisaatisopimus	Suomi		
LeaseGreen Group Oy laina 30.6.2025		469	469
OP-Suomi A		193	193
Käteinen		36	36
Yhteensä		698	698

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Joukkovelkakirjat			
Leverator Oyj 21.6.2018	Suomi	390	390
Yhteensä		390	390
Lyhytaikaiset sijoitukset			
Muut lyhytaikaiset sijoitukset		10	10
Yhteensä		10	10
Peruspääomasijoitukset yhteensä		678 307	840 159

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

1000 EUR		Sijoitus	Arvonmuutos	Kirjanpitoarvo
Nimi	Sitra Management Oy	405	-101	303
Kotipaikka	Suomi			
Omistus	100 %			
Oma pääoma	244			
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-67			

Sitra Management Oy:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös on vuodelta 2016.

Sitralla on Sitra Management Oy:n kautta omistusta seuraavissa hallinto- ja voitonjakoyhtiössä:

Hallintoyhtiöt:

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

Voitonjakoyhtiöt:

BIF Management Ltd

7 Saamiset

1 000 EUR	2017	2016
Siirtosaamiset		
Sijoitustoiminnan saamiset	15	36
Muut siirtosaamiset	263	284
Yhteensä	278	320
Myyntisaamiset	184	202
Yhteensä	461	522

8 Lyhytaikainen vieras pääoma

1 000 EUR	2017	2016
Saadut ennakot	98	49
Siirtovelat	3 390	2 491
Ostovelat	2 287	1 276
Muut lyhytaikaiset velat	296	470
Yhteensä	6 070	4 287

9 Vakuudet ja vastuusitoumukset

1 000 EUR	Erääntyvät 2018	Vastuut yhteensä
Rahastositoumukset		61 348
Rahoitussopimusmaksut	5 318	7 407
Vuokravastuut	1 053	2 850
Yhteensä		71 606

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä 28. päivänä helmikuuta 2018



MARTTI HETEMÄKI



JARI GUSTAFSSON



ANNE KOVALAINEN



ANITA LEHIKAINEN



KIRSI SORMUNEN



MIKKO KOSONEN

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.-31.12.2017 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 yliasiamiehelle tarkastamaltamme tilikaudelta. Puollamme tilikauden ylijäämän käsittelyä hallituksen toimintakertomuksessa esittämällä tavalla.

Helsingissä 9. päivänä maaliskuuta 2018



SANNA LAUSLAHTI



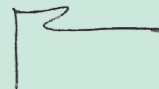
ESKO KIVIRANTA



TOIMI KANKAANNIEMI



LOTTA KAUPPILA, KHT



MARKKU KOSKELA, KHT

Liitteet

Tiivistelmä "Hyvinvoinnin vauhdittaja" -vaikuttavuusarvioinnista	54
Tiivistelmä "Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja" -vaikuttavuusarvioinnista	57

Tiivistelmä ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti” vaikuttavuustavoitteen arvioinnista. Arviointiin voit tutustua osoitteessa: www.sitra.fi/strategia

OWAL GROUP OY

ARVIOINTI

Hyvinvoinnin vauhdittaja

Arvioinnin lähtökohta

Arvioinnissa on tuotettu tietoa Sitran toiminnan vaikuttavuudesta vaikuttavuustavoitteen ”Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti” osalta. Arvioinnin tehtävänä on ollut tuottaa luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran strategisen johtamisen, toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi sekä tuottaa tietoa keinoista edistää kestävää hyvinvointia.

Lisäksi arvioinnin tehtävänä on ollut edistää Sitran toiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta sidosryhmien suuntaan.

Arvioinnille asetetut arviointikysymykset kohdistuivat Sitran valintojen onnistumiseen, Sitran vaikuttavuusmekanismeihin ja rooliin systeemisten muutosten edistämiseksi sekä laajempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttavuustavoitteen alueella.

Arviointi perustuu pääasiassa laadulliseen aineistoon ja siinä tarkastellaan Sitran toimia

(ohjelmat, avainalueet sekä yksittäiset hankkeet) vuodesta 2011 vuoteen 2016 saakka.

Lisäksi arvioinnissa kuvataan vaikuttavuustavoitteen kehitystä Suomessa. Arviointi pohjautuu hieman yli 70 haastatteluun, jotka kattavat keskeiset sidosryhmät.

Hyvinvointiajattelun muutos 2010-luvulla

Sitra on ollut edelläkävijä hyvinvointiajattelun muutoksessa. Suurin osa toteutetuista toimista liittyy vision mukaisten toimintamahdollisuuksien luomiseen muille toimijoille - tavoiteltu vaikuttavuus onkin syntynyt erityisesti luomalla muille toimijoille toimintamahdollisuuksia.

Laaja-alaisen hyvinvointikäsitteen perustuva ajattelu ja politiikkatoimien paradigma ei ole Suomessa merkittävästi muuttunut. Sitra on onnistunut joissakin kohdin

nostamaan keskusteluun koettua hyvinvointia ja ymmärrystä hyvinvoinnin taustatekijöistä. Arvioinnin perusteella aihe on edelleen ajan-kohtainen.

Sitran kontribuutio

Sitra on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuuksien nopeuttaja. Muutoksen nopeuttamiseen liittyvä kontribuutio syntyy erityisesti Sitran joustavista toimintatavoista, vahvasta sidosryhmäyhteistyön prosessista, riskinottokyvystä sekä mahdollisuudesta etsiä kansainvälisiä vertailukohtia ja tuoda näkemystä ”ulkoa sisään”. Arvioinnin mukaan Sitran kontribuutio vaikuttavuustavoitteen alueella kiteytyy neljään päähavaintoon.

Useimmissa avainalueissa Sitran toiminnan merkitys sidosryhmille näkyy erityisesti muutoksen kiihdyttäjänä ja kehittämistyön alkuvaiheen nopeuttajana. Vaikka joissakin tilanteissa samat asiat olisivat voineet päättyä kehittämistyön agendalle, arvioidaan muutosvauhdin olevan paljon hitaampaa ilman Sitraa.

Sitra toimii julkisen sektorin vauhdittajana. Sitran toimet vaikuttavuustavoitteen alueella ovat kytkeytyneet vahvasti Sosiaali- ja terveystieteiden sekä kuntien toiminta-alueelle, jossa kehittämistyössä mukana olleet esittävät esimerkkejä siitä, että mukana olo ylipäättään vahvistaa ja lisää omaa kehittämispansostusta. Tämän käänköpuolena on se, että useilla avainalueilla kehittämistyöhön valikoituvien toimijoiden (esim. kunnat) joukko on ”Sitran vanhoja tuttuja”, tai edelläkävijöitä.

Sitra on uskottava kumppani kehittämistyöhön tuomalla siihen mukaan omat resurssit, yhteistyöverkoston sekä maineen. Vaikka samaa asiaa oltaisiin pyritty kehittämään

kunnassa/yrityksessä/valtionhallinnossa itse, ei se olisi voinut toteutua samalla tavalla ilman Sitraa.

Sitra on poliittisen päätöksenteon vaikuttaja. Sitran kyky nostaa asioita poliittisen päätöksenteon agendalle nähdään useissa haastateluissa keskeiseksi kontribuutioksi. Sellaiset asiat, joita Sitra useiden haastateltavien mielestä pitää ajankohtaisina, näkyvät hetken kuluttua kentän toimijoille politiikan agendalla.

Sitran vaikuttavuuden keinot

Arvioinnissa tunnistettiin neljä keskeistä vaikuttavuuden luomisen mekanismia.

Strateginen kumppanuus ja yhteistyö, jossa ei välttämättä pyritä näkymään Sitrana. Useilla avainalueilla sidosryhmien mukaan tulos on syntynyt aidosta kumppanuudesta ja yhteistyöstä. Tässä on tapahtunut vuosien aikana myös muutos siten, että Sitra ei enää pyri strategisessa sidosryhmäyhteistyössään ”näkymään Sitrana” tai korostamaan omaa asemaansa, vaan itse tavoiteltavaa asiaa. ”Positiivinen” painostus on myös koettu hyväksi. Erityisesti tämä näkyy Sosiaali- ja terveystieteiden kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Hajaantuneen toimijakentän yhteen tuominen (törmäyttäminen) sekä pienten toimijoiden yhteen kokoaminen on useilla eri osa-alueilla ollut Sitran keskeisiä kontribuutioita. Tämä toimii parhaiten aivan työn alkuvaiheessa tai tilanteissa, jossa on konkreettinen yhteisiin tekemisen agenda. Ainoa kriittinen näkökulma sidosryhmien mielestä liittyy ajankäyttöön tai tapauskohtaisesti olemassa olevien toimijoiden ”ylenkatsomiseen”.

Ajatusten tuominen ulkopuolelta sisään kytkeytyy osaksi Sitran toimintaa lähestulkoon kaikissa tarkastelun kohteina olleissa avainalueissa. Sidosryhmät nostavat tämän

esiin yhdeksi keskeisistä vaikuttavuuden luomisen keinoista, oli kyse sitten ”opintomatkoi-koista” tai valmiin mallin tuomisesta ja pilotoinnista. Tämä on kuitenkin vain yksi mekanismi, joka sidosryhmien mukaan toimii parhaiten silloin kun se kytkeytyy suoraan sovellettavissa olevaan tekemiseen.

Epäsuora vaikuttamistyö, jota tehdään joko avainalueen organisoimissa tilaisuuksissa tai osallistumalla kumppaneiden tilaisuuksiin.

Haasteita vaikuttavuustavoitteen saavuttamisessa

Sitran keskeisimmät vaikuttavuuden mahdollisuudet jäsenyivät nopeuden ja ketteryuden kautta. Toisaalta myös merkittävimmät puutteet liittyvät juuri niihin.

Arvioinnissa nousi esiin sidosryhmien esittämä huoli lyhyen hankeajan jälkeisestä toiminnasta – vaikuttavuuden varmistamisesta ja sopivien jatkajien löytämisestä sekä sitouttamisesta.

Sitran riippumattomuus ja itsenäisyys nähdään pääosin positiivisena tekijänä. Toisaalta impulsiivisuus, kokeileminen ja ”lupa epäonnistua” saattavat yhtä lailla näyttäytyä tavoitteiden epämääräisyytenä ja ”keulimisena”.

Suosituks

Kokonaisuutena tarkastellen Sitran valinnat ovat olleet onnistuneita ja niitä pidetään keskeisten sidosryhmien keskuudessa ajan-

kohtaisina ja tärkeinä. Sitran vaikuttavuus on suurinta siellä, missä se on toiminut vahvassa strategisessa kumppanuudessa ja koonnut kehittämisen ympärille yhteiskunnalliseen haasteeseen kytkeytyvät keskeiset toimijat. Keskeistä on strateginen yhteistyö, jossa ei enää pyritä välttämättä edes näkymään Sitrana, vaan yhtenäisenä kumppaniverkostona. Seuraavassa on esitetty arviointitiimin suositukset.

- Suositus 1: Sitran tulisi harkita kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, koetun hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin sisältöihin suuremmin kytkeytyviä toimia.
- Suositus 2: Sitran tulee jatkaa hyvää käytäntöä strategisessa sidosryhmäyhteistyössä pitäen organisaatioiden poliittisen/ylimmän johdon sekä asian parissa toimivan asiantuntijataso- yhtäaikaisesti tietoisena yhteistyössä kehitettävästä asiasta.
- Suositus 3: Sitran tulisi jatkossakin painottaa helposti lähestyttävien ja hyödynnettävien selvitysten tuottamista. Konkreettisissa selvityksissä paras vaikuttavuus syntyy silloin kun ne kytkeytyvät olemassa olevaan tietotarpeeseen. Yhteiskunnallisen keskustelun muutokseen liittyvissä selvityksissä tai tutkimuksissa onnistuneimpia ovat niiden rinnalle rakennetut tulosten levittämisen prosessit (esimerkiksi työpajasarjat ja tulosten jalkauttaminen yhdessä asiantuntijoille).

Tiivistelmä ”Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi” -vaikuttavuustavoitteen arvioinnista. Arviointiin voit tutustua osoitteessa: www.sitra.fi/strategia

4FRONT OY JA VTT OY

ARVIOINTI

Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja

Arvioinnin lähtökohta

Arvioinnissa on tarkasteltu Sitran toiminnan vaikuttavuutta Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen näkökulmasta. Arvioinnin tehtävänä on ollut tuottaa luotettavaa ja riippumatonta tietoa Sitran strategisen johtamisen, toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi sekä tuottaa tietoa keinoista edistää kestävästä hyvinvointia. Lisäksi arvioinnin tehtävänä on ollut edistää Sitran toiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta sidosryhmien suuntaan.

Arvioinnille asetetut arviointikysymykset kohdistuivat Sitran valintojen onnistumiseen, Sitran vaikuttavuusmekanismeihin ja rooliin systeemisten muutosten edistämiseksi sekä laajempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttavuustavoitteen alueella.

Menetelminä Sitran systeemisen roolin kuvaamisessa on hyödynnetty systeemidynaa-

mista mallinnusta sekä osallistavia työpajoja. Muita arvioinnin menetelmiä ovat olleet puolistrukturoidut haastattelut sidosryhmille ja Sitran edustajille sekä dokumenttianalyysi.

Sitran toiminnan systeemistä luonnetta on jäsenetty hyödyntäen yhteiskunnallisen muutoksen niin sanottua monitasomallia. Mallissa yhteiskunta koostuu useista erilaisista toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista järjestelmistä tai ulottuvuuksista, joita ovat mm. kulttuuri, tiede, politiikka, käyttäjät ja markkinat, teknologia ja yritykset.

Talousajattelun kehitys 2010-luvulla

Arvioinnissa tarkastelluissa vaikuttavuustavoitteen sisältöalueissa on tapahtunut selvää kehitystä. Kiertotalous, kokeilut ja vaikuttavuusinvestoiminen ovat esimerkkejä alueista, joissa on tapahtunut konkreettista muutosta yhteiskunnan eri tasoilla ja ulottuvuuksissa.

Ne ovat myös sisältöalueita, joissa Suomi on ollut kansainvälisesti esillä yhtenä edelläkävijämaana. Vaikka kyse on monien toimijoiden toiminnan seurauksena tapahtuneesta kehityksestä, on arvioinnin perusteella Sitralla ollut tärkeä rooli kaikissa näissä sisältöalueissa.

Näyttäisikin siltä, että Sitra on onnistunut tunnistamaan sisältöalueita, joissa on sopiva ”ikkuna” kehitykselle, ja joissa Sitra voi toimia tärkeänä muutosajurina. Jatkossa haasteena on varmistaa, että kehitys sisältöalueilla jatkuu järjestelmän eri ulottuvuuksissa – myös ilman Sitran aktiivista roolia.

Sitran kontribuutio

Arvioinnin perusteella Sitran suurin lisäarvo vaikuttaisi syntyvän toimimisesta tavoitellaan kunnianhimoisten, laajojen, poikkisektoraalisten ja systeemisten ongelmien parissa, joihin muilla toimijoilla ei ole realistisia mahdollisuuksia paneutua. Käynnistetyt avainalueet ovat selkeästi edistäneet omalla sisältöalueellaan tavoiteltua vaikuttavuutta. Tästä on hyviä esimerkkejä muun muassa liiketoimintaekosysteemien kehittämisen, vaikuttavuusinvestoimisen ja kiertotalouden osalta.

Arvioinnissa todetaan, että Sitra on onnistunut strategisissa valinnoissaan hyvin. Sitran valitsemat tavoitteet, ajoitukset toiminnalle sekä valitut keinot niiden edistämiseksi on koettu relevanteiksi suhteessa tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Sitran katsotaan pääsääntöisesti tekevän oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan.

Sitran vaikuttavuuden keinot

Sitran toiminnan erityisenä ansiona on sen systeeminen lähestymistapa erilaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Sitra on huomionut laajasti erilaiset järjestelmän

muotoutumiseen vaikuttavat ulottuvuudet ja vaikuttanut niihin monipuolisten mekanismien kautta. Yhdessä eri mekanismit ovat edistäneet muutosten syntymistä, nopeutumista ja vahvistumista. Sitra kykenee toimimaan systemaattisesti ja nopeasti reagoiden tavalla, joka muille toimijoille ei ole mahdollista.

Arvioinnissa tunnistettiin seuraavat kuusi keskeistä vaikuttavuuden mekanismia: a) ”sense making”, b) yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäminen, c) törmäyttäminen, d) käytännön kokeilut ja pilotit, e) uusien toimintamallien vakiinnuttaminen ja f) poliittisen ja hallinnollisen perustan rakentaminen muutoksille (ts. päätöksentekoon vaikuttaminen).

Sitran toiminnan kautta syntyvät vaikutukset toteutuvat usein pitkän ajan kuluessa, ovat luonteeltaan epäsuoria ja useiden toimijoiden yhteistyön tulosta. Näin ollen Sitran aikaansaatavat vaikutukset ovat usein vaikeasti todennettävissä. Tästä huolimatta vaikutusmekanismit sekä Sitran kontribuutio tavoitteiden edistämisessä ovat kuitenkin selvästi tunnistettavissa. Selkeinä esimerkkeinä laaja-alaisesta vaikuttamisesta arvioinnissa mainitaan mm. liiketoimintaekosysteemien edistäminen, vaikuttavuusinvestoimisen lanseeraaminen sekä kiertotalouden edistäminen. Kaikissa näissä Sitra on ollut mukana tärkeänä toimijana.

Suosituksukset ja kehittämiskohteita

Kehittämissuosituksina arvioinnissa esitetään fokuusoitumista erityisesti poikkisektoraalisten ja systeemisten ongelmien ratkaisuuksiin, valintojen valmistelun avoimuuteen ja sidosryhmien osallistamiseen, vision tavoitteiden ja avainalueiden vahvempaan linkittämiseen, huomion kiinnittämistä ”exitien” seurantaan ja toimintamallien vakiinnuttamiseen sekä

Sitran sisäiseen oppimiseen ja avainalueiden väliseen yhteistyöhön.

Strategisiin valintoihin liittyvinä kehittämiskohteina arvioinnissa nousivat esiin entistä parempi perehtyminen ja linkittyminen muihin meneillään oleviin toimintoihin sekä muiden sidosryhmien kuunteleminen valintoja tehtäessä. Arvioinnin perusteella Sitran eri avainalueet jäivät usein irrallisiksi ja niiden yhteys strategisen tason tavoitteisiin löyhäksi.

Seuraavassa on esitetty arviointitiimin suositukset liittyen Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseen ja Sitran strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Suosituksissa on keskitytty Sitran rooliin.

Suosituksset Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseen:

- Suositus 1: Sitran tulisi jatkaa työtään talouden uudistamiseksi keskittymällä kunnianhimoisiin, poikkisektoraalisiin ja systeemiin ongelmiin.
- Suositus 2: Sitran tulisi entisestään monipuolistaa vaikutusmekanismejaan Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen edistämiseksi
- Suositus 3: Sitran tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota avainalueiden (valintojen) valmistelun avoimuuteen ja osallisuuteen

Suosituksset Sitran strategisen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan:

- Suositus 4: Sitran tulisi linkittää avainalueiden tavoitteet vahvemmin Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteeseen
- Suositus 5: Sitran tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota avainalueiden ”exitien” seurantaan ja toimintamallien vakiinnuttamiseen
- Suositus 6: Sitran tulisi kehittää edelleen avainalueiden välistä yhteistyötä ja sisäistä oppimista
- Suositus 7: Sitran tulisi kehittää vaikuttavuuden seuranta selkeyttämällä ja yhdenmukaistamalla tavoitehierarkiaa ja terminologiaa.

Yhteystiedot

Tulevaisuustyössä tarvitaan kirkasta visiota, selkeää strategiaa ja arjen päätöksiä ohjaavaa suunnitelmaa. Mutta ennen kaikkea tulevaisuustyö on työtä, jota tehdään yhdessä. Ollaan yhteydessä!



yliasiamies
MIKKO KOSONEN
+358 294 618 403
@SitraKosonen



Asiamies, yhteis-
kunnallinen koulutus
TAPIO ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



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



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



Hiiilineutraali
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

SUOMALAISTEN TULEVAISUUSTALO 2017

- Eduskunnan alainen, seuraavien sukupolvien asialla. Tähtäimessä reilu ja kestävä tulevaisuus, hyvinvoinnin seuraava erä.
- Ennakoija, selvittäjä, kokeilija ja kouluttaja. Yhteiskunnallisten tulevaisuuden infrahankkeiden tekijä. Kohtaamisten ja verkostojen ykkönen.
- Peruspääoman tuotoilla toimiva rahasto. Peruspääoman tuotto 7,7 %.
- Valtion panostukset peruspääomaan kautta aikain 84,1 miljoonaa euroa, peruspääoman markkina-arvo 840 miljoonaa euroa.
- Vuosittainen budjetti 30-40 miljoonaa.
- Henkilöstömäärä 159.



Mitä tapahtuu, jos työ ei jatkossa takaa toimeentuloa? Tai kun edustuksellinen demokratia ei anna riittävää osallisuuden tunnetta? Mitä on edistys, jos sen mittari ei voi enää olla pelkkä talouskasvu? Miten takaamme reilun tulevaisuuden kaikille, jos varmaa on vain, että kaikki muuttuu?

Maailman muutostahdin yltyessä Suomi on suurten tulevaisuus-
kysymysten ja -tekojen äärellä. Tulevaisuustalo kutsuu mukaan
ajattelemaan isosti, kokeilemaan rohkeasti, kouluttautumaan
ja kehittämään yhteiskuntaamme. Ajatus nyt syntyvästä
lapsesta toimeksiantajana kirittää yhä kestävämpiin ratkaisuihin.

TULEVAISUUS TEHDÄÄN YHDESSÄ.

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puhelin 0294 619 991

 @SitraFund

ISSN 1235-6166