

SITRA

TULEVAISUUS ON TOISENLAINEN

Toimintakertomus ja tilinpäätös 2019



**Sitra on
kansainvälisesti
uniikki ja
työstään
noteerattu
tulevaisuustalo.**





K 16/2020 VP

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN
JUHLARAHASTO SITRAN
TOIMINTAKERTOMUS
VUODELTA 2019**

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 2019 eduskunnalle.

Helsingissä 27.3.2020

Suomen itsenäisyyden juhlarahas-
ton hallintoneuvoston puolesta

TARJA FILATOV
PUHEENJOHTAJA

ANTON MÄKELÄ
SIHTEERI



© Sitra 2020

Toimitus

Sitran viestintä

Kuvat ja kuvitukset

Topias Dean, Emilia Haljala,
Susanna Lönnrot, Kaisa Siren

Taitto

Miltton Oy

ISSN 1235-6166

PunaMusta Oy, Helsinki 2020



ClimateCalc CC-000025/F1
PunaMusta Printing /
Hämeen Kirjapaino Oy



Painotuote
4041 0032

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2019

Sisältö

Hallintoneuvoston lausuma

Reilu ja kestävä tulevaisuus tehdään yhdessä 4

Yliasiameiehen katsaus

Tulevaisuus on toisenlainen 6

Vuosi 2019: tuloksia ja valopilkkuja

8

Mikä Sitra?

10

Tähtäimessä reilu ja kestävä tulevaisuus

12

Sitran teemat

Hiilineutraali kiertotalous 14

Uudistumiskyky 20

Uusi työelämä ja kestävä talous 24

Seuranta ja vaikuttavuuden arviointi

30

Sitralaiset

32

Vastuullisuus

34

Sijoitustoiminta

36

Talous

40

Hallinto

41

Tilinpäätös vuodelta 2019

43

Tuloslaskelma 44

Tase 45

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet 46

Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot 47

Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset 57

Tilintarkastuskertomus 58

Liitteet

59

Julkaisut 60

Organisaatio 63

Yhteystiedot

64

Reilu ja kestävä tulevaisuus tehdään yhdessä

Sitran toimintaa on alusta alkaen ohjannut visio suomalaisten hyvinvoinnista ja Suomen kilpailukyvyistä. Mitä Suomessa seuraavaksi tarvitaan – mikä turvaa tulevien sukupolvien hyvinvoinnin?

Yhteiskunnallista tulevaisuustietoa ja reiluja ratkaisuja tarvitaan nyt kipeästi, kun pandemiaksi levinnyt koronavirus vavisuttelee yhteiskuntamme perustuksia. Akuutti tilanne vaatii nopeita ratkaisuja, mutta samalla on tärkeää tehdä päätöksiä, jotka ovat myös pitkällä tähtäimellä kestävällä pohjalla. Sitran **Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus** antaa vuosittain kahdella kurssilla eväitä tähän, ja jo 400 päätöksentekijää on koulutettu. Miten arjen hyvinvointi, talouden realiteetit ja maapallon reunaehdot yhdistetään pitkäjänteiseen päätöksentekoon, kehittämiseen sekä monimutkaisen maailman vaatimaan uuteen johtajuuteen? Näille opeille on nyt kysyntää.

Monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja uusien ilmiöiden selkiyttäminen ovat Sitran erikoisosaamista, ja Sitralle on eduskunnan mandaatti keskittyä niihin. Sitralaisia projekteja voi kuvata tulevaisuuden infrastruktuurin rakentamiseksi: ne ovat taustalla toimivia uusia järjestelmiä tai

laajassa yhteistyössä kehitettyjä toimintamalleja, joiden päälle voi rakentaa arjessa tärkeitä palveluita ja luoda uutta liiketoimintaa.

Sitran pitkäjänteinen työ kiertotalouden ja ilmatoratkaisujen parissa on kansainvälistä huipputasoa. Tinkimätön selvityksiin ja kokeiluihin pohjaava kehittäminen on tulosten lisäksi tuonut Sitran osaamiselle merkittävää kansainvälistä kysyntää. Parhaillaan Sitra tekee myös intensiivisesti työtä eurooppalaisen datatalousstandardin luomiseksi, ja alkuvaiheen eteneminen on saanut hyvän vastaanoton niin teknisissä kokeiluissa kuin datatalouden tiekartan osalta.

Konkreettinen esimerkki Sitran työn tuloksista on 1.1.2020 toimintansa aloittanut, terveys- ja hyvinvointidataa hallinnoiva lupa-
viranomaisen **Findata**. Sitran vetämässä kymmenien organisaatioiden yhteishankkeessa (2015–2018) rakennettiin toimintamalli sekä tekniset ja lainsäädännölliset edellytykset uudelle viranomaiselle.

Toinen esimerkki on 25 terveyskeskuksessa toteutettu **Huomisen terveyskeskus-valmennus** (2017–2019), joka osoittautui tehokkaaksi keinoksi edistää hoitoon pääsyä ja parantaa asiakasymmärrystä julkisessa perusterveydenhuollossa.

Monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja uusien ilmiöiden selkiyttäminen ovat Sitran erikoisosaamista.

Sitra on aikaisen kehitysvaiheen toimija ja muutoksen alkuun sysääjä. Kun työ on saatu kunnolla alkuun, Sitran on aika siirtää kapula pysyville toimijoille. Tästä esimerkkinä vaikuttavuusinvestoinnin kehittämisen siirto Sitrasta työ- ja elinkeinoministeriöön.

Vuosi 2019 oli Sitralle paitsi vaikuttavan tulevaisuustyön vuosi, myös työn arvioinnin ja historiallisten hallinnollisten muutosten aikaa. Sitran ulkopuolinen kokoava arviointi valmistui, ja tulevaisuustalon roolia arvioineen parlamentaarisen työryhmän työn tuloksena Sitra-lakiin tehtiin muutoksia. Lakimuutoksen myötä Sitralle nimitettiin alkuvuodesta 2020 oma, parlamentaarisesti koottu hallintoneuvosto.

Joulukuussa 2019 Sitran hallintoneuvosto teki ainutkertaisen päätöksen 100 miljoonan euron kertaluonteisesta panostuksesta yliopistojen pääomittamiseen. Panostus tehdään vaiheittain kolmen vuoden aikana, jotta Sitran

riippumaton ja vaikuttava toiminta voidaan taata jatkossakin.

Siträn toiminta rahoitetaan sijoitustoiminnan tuotoilla, joten taloustilanne vaikuttaa myös Sitran toiminnan volyyymiin. Sitran peruspääomasijoitusten markkina-arvo vaihtelee vuosittain, ja se oli vuoden 2019 lopussa 874 miljoonaa euroa (776 milj. vuonna 2018). Tuottoprosentti oli 17,2 (-3,9 vuonna 2018), viiden vuoden keskituoton ollessa 6,6 prosenttia. Koko sijoitusomaisuuden markkina-arvo oli 933 miljoonaa euroa (832 milj. euroa).

Siträn hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitran talous ja toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 27.3.2020 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2019 ylijäämä, joka on 750 959,67 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätileille.

Helsingissä 27.3.2020

Tarja Filatov, Riikka Purra, Janne Heikkinen, Eveliina Heinäluoma,
Katja Hänninen, Antti Lindtman, Veijo Niemi, Pirkka-Pekka Petelius, Joakim Strand,
Sari Tanus, Matti Vanhanen, Anu Vehviläinen ja Anne-Mari Virolainen

./ Anton Mäkelä

Tulevaisuus on toisenlainen

Vielä vuosikymmen sitten olisin kuvannut suomalaisia pohjimmiltaan käytännönläheiseksi tekijäkansaksi. Väeksi, joka insinöörimäisen kiihkottomasti keskittyy ratkaisemaan pulman kuin pulman. Ei ylimääräistä diskuteerausta, ei turhaa draamaa tai tunteilua.

Vuosikymmenen edetessä asiat muuttuivat – niin kuin tietysti pitääkin. Teknologia ui arkeemme monin tavoin, kansainvälisyydestä tuli arkipäivää ja talous piristyi.

Samaan aikaan tapahtui jotain, joka sai luonteenomaisen hötkyilemättömyytemme karisemaan ja tunteet nousemaan pintaan. Olipa syynä sitten keskustelu ilmastomuutoksesta tai maahanmuutosta – jokin olennainen meissä muuttui. Tunteet hyökyivät yli laidan ja maltti unohtui.

Vuonna 2020 elämme Suomessa, jossa yhtäkkiä tuntuu olevan arkipäivää kyseenalaistaa esimerkiksi tutkimustieto, oikeusvaltioperiaatteet, journalistisin periaattein toimiva media, jopa ihmisarvo. Siinä Suomessa sananvapaudella halutaan perustella millainen puhe hyvänsä, myös uhkailu ja loukkaaminen.

Samalla edessämme on suuria kansallisia ja kansainvälisiä haasteita, joiden ratkaisemiseen meidän on ryhdyttävä yhdessä. Ekologisella jälleenrakennuksella on maailmanlaajuisestikin kiire, ja väestön ikääntyminen muuttaa tilannetta kotimaassa, otti näkökulmaksi

sitten talouden, hyvinvointipalvelut tai sukupolvien tasa-arvon. Nyt Suomessa olisi käyttöä tuolle maltilliselle ja lempeälle insinöörimielenlaadulle.

Malttia nimittäin tulemme tarvitsemaan. Koko maailma vavahtelee ja hakee tasapainoa COVID-19-viruksen aiheuttaman pandemian ja sen vaikutusten levitessä. Äkisti eteen tullessa tilanteessa tarvitaan malttia tehdä epätäydellisiä ratkaisuja ja päätöksiä, jotka varmistavat päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn myös jatkossa.

Akuutti poikkeustilanne arjessamme päättyy aikanaan, mutta negatiiviset talousvaikutukset globaalisti tulevat olemaan merkittävät. Laajan velka- ja pankkikriisin ehkäiseminen tulee vaatimaan kaikki käytettävissä olevat keinot ja runsaasti kansainvälistä yhteistyötä. Lisäksi tarvitaan erilaisia kansallisia keinoja pahiten kärsineiden sektoreiden ja koko kansantalouden tukemiseksi.

Positiivistakin on: läheisistä välittäminen ja huolenpito on aiempaa näkyvämpää. Jatkossa kun paluu normaaliin koittaa, olemme todennäköisesti yhtenäisempiä uudistamaan yhteiskuntaamme.

Reiluja ratkaisuja etsimässä

Aloitin Sitran yliasiamiehenä vuosikymmenen ensimmäisenä päivänä. Samana päivänä julkaistiin Sitran odotettu Megatrendit 2020 -selvitys. Tuntui etuoikeutetulta päästä heti

mukaan tulevaisuuskeskustelun isoihin kysymyksiin.

Megatrendejä peilaa myös Sitran oiva visio reilusta ja kestävästä tulevaisuudesta. Tuon vision pohjalta Sitrassa on tehty strategisia valintoja keskittyä muutamiin vision kannalta olennaisiin teemoihin. Vuoden 2020 aikana tulemme yhdessä sidosryhmiemme kanssa pohtimaan, mitkä ovat ne tulevaisuuden kannalta merkitykselliset aiheet, joihin Sitran on seuraavina vuosina syytä syventyä.

Sitran työn fokuksessa ovat asiat, joiden uudistaminen parantaa hyvän elämän edellytyksiä laajasti ja pitkällä aikavälillä. Juuri nyt olemme muun muassa kehittämässä pelisääntöjä reilulle datataloudelle, aloittaneet kansanvallan peruskorjausta yhdessä eduskunnan, puolueiden ja valtioneuvoston kanssa sekä luomassa elinikäisen oppimisen kokonaisuutta. Pitkäjänteisintä ja laajinta työmme on kuitenkin kestävyyskriisin ratkaisemisessa.

Sitrassa on työskennelty ekologisen kestävyiden teemojen parissa aivan tulevaisuustalon historian ensi vuosista, viime aikoina panostuksia yhä lisäten. Ylikulutusta olemme kiertotaloudella, ja ilmastonmuutosta olemme pyrkineet hillitsemään selvittämällä, kehittämällä ja levittämällä ilmastoratkaisuja.

*Sitran työn fokuksessa
ovat asiat, joiden
uudistaminen parantaa
hyvän elämän edellytyksiä
laajasti ja pitkällä
aikavälillä.*

Seuraavaksi käymme kehittämään ratkaisuja luonnon monimuotoisuuden vaalimiseen.

Kestävyyskriisi on hyvä esimerkki monimutkaisesta yhteiskunnallisesta ongelmasta, jonka ratkominen vaatii monenlaisia keinoja, sitoutumista yhdessä tehtyihin sitoumuksiin ja laajaa yhdessä tekemistä.

Yksi asia tulevaisuudesta on selvää: se on toisenlainen. Monimutkaisia ongelmia, yllätyksellisiä tilanteita voi tulla ratkottavaksi, mutta ahdistukseen ei ole syytä, sillä ratkaisuja löytyy kyllä. Nyt meidän on huolehdittava siitä, että ne ovat reiluja.



Jyrki Katainen
yliasiamies



Vuosi 2019: tuloksia ja valopilkkuja

1 FINDATA tarjoaa hyvinvointidataa yhdeltä luukulta. Sitran Isaacus-hankkeessa valmisteltiin vuosina 2015–2018 laajassa yhteistyössä toimintamallia uudelle yhden luukun toimijalle, joka kokoaa terveys- ja hyvinvointidataa ja tarjoaa sitä tietoturvallisesti tutkijoille ja palveluiden kehittäjille. Lupaviranomaisen toimintaa ohjaava laki astui voimaan 1.5.2019 ja Findata aloitti toimintansa 1.1.2020.

2 SITRAN VALMENNUSOHJELMA lyhensi hoitojonoja perusterveydenhoidossa. Huomisen terveyskeskus -valmennus (2017–2019) osoittautui tehokkaaksi keinoksi edistää hoitoon pääsyä ja parantaa asiakasymmärrystä julkisessa perusterveydenhuollossa. Esimerkiksi Iisalmessa ja Kiuruvedellä ei-kiireelliseen hoitoon pääsy nopeutui 35 päivästä 2–4 päivään. Kolarissa jono poistui kokonaan. THL jatkaa Sitran 25 kunnassa aloittamaa kehitystyötä.

3 ERÄTAUOSTA tuli tapa käydä rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua – työ jatkuu Erätauko-säätiössä. Sitran kehittämästä dialogiin pohjaavasta Erätauko-toimintamallista tuli tunnistettu ja tunnustettu tapa käydä rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua. Hanke päättyi, mutta menetelmä, verkosto, oppaita ja koulutuksia syntyi. Syntyi myös Erätauko-säätiö, joka jatkaa tärkeää työtä rakentavan dialogin kehittäjänä, kouluttajana ja eteenpäin viejänä.

4 VAIKUTTAVUUSINVESTOIMISEN TOIMINTAMALLIN ja ekosysteemin kehittäminen työ- ja elinkeinoministeriöön. Työ- ja elinkeinoministeriöön perustettu Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus jatkaa Sitran vuodesta 2014 tekemää työtä vaikuttavien hankintojen ja SIB-mallin kehittämiseksi Suomessa.

5

WORLD CIRCULAR ECONOMY FORUM vakiinnutti paikkansa. Kolmatta kertaa järjestetty WCEF vakiinnutti paikkansa kiertotalousvaikuttajien kohtauspaikkana. Foorumista on kehittynyt Suomelle tärkeä kansainvälisen yhteistyön areena.

6

OMA, SUOMEN PANKISTA IRRALLINEN HALLINTONEUVOSTO ja uusi yliasiamies. Parlamentaarinen työryhmä arvioi Sitran roolia ja toimintaa alkuvuodesta, ja työn tuloksena lakia Sitrasta muutettiin. Sitra sai vuonna 2020 parlamentaarisesti kootun hallintoneuvoston, ja hallituksen sekä yliasiamiehen rooleja selkiytettiin. Sitran yhdeksäntenä yliasiamiehenä aloitti Euroopan komission varapuheenjohtajana juuri kautensa päättänyt Jyrki Katainen.

NOUSUSSA OLEVIA VALOPIILKKUJA

1

DATATALOUDEN VILLI LÄNSI NOUSI KESKUSTELUUN

Suomen EU-puheenjohtajuuskauden aikana luotiin datatalouden periaatteet edistämään ihmiskeskeistä, menestyvää ja tasapainoista eurooppalaista datataloutta. Sitran IHAN-hankkeen kansainväliselle työlle näyttää olevan suuri tarve.

2

KESTÄVÄN KEHITYKSEN VEROUUDISTUS PUHUTUTTI

Selvitimme, miten verotuksen keinoilla voidaan vähentää ympäristöhaittoja ja samanaikaisesti vahvistaa työllisyyttä ja taloutta – kiinnittäen myös huomiota sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen.

3

YHTEINEN TAHTOTILA ELINIKÄISESTÄ OPPIMISESTA

30 yhteiskunnan keskeistä toimijaa loi Sitran avulla yhteisen tahtotilan elinikäisestä oppimisesta, sitoutui sen edistämiseen ja tunnisti keskeiset yhdessä ratkottavat kysymykset. Jatkuvan oppimisen uudistus sisällytettiin myös hallitusohjelmaan.

Mikä Sitra?

SITRA on rohkea tulevaisuustalo – ajatus- ja toteutuspaaja, jonka tekeminen pohjaa tietoon ja näkemykseen.

TEHTÄVÄNÄ rakentaa huomisen menestyvää Suomea.

”Rahaston tavoitteena on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja.”

Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta 717/1990, 2 §

PERUSTETTU vuonna 1967 itsenäisen Suomen täyttäessä 50 vuotta. Eduskunnan alainen riippumaton rahasto.

RAHOITUS kokonaan oman sijoitustoiminnan tuotoista. Julkinen ja omara-hoitteinen – ei budjettirahoitteinen toimija. Vuosibudjetti 30–40 miljoonaa euroa, sijoitusomaisuuden markkina-arvo vuoden 2019 lopussa 933 miljoonaa euroa.

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

TYÖKALUPAKISSA välineet tuloksellisiin muutoshankkeisiin, jotka uudistavat yhteiskuntaa kestävällä tavalla. Keskeisinä tulevaisuustyön välineinä mm. ennakointi, selvitykset, käytännön kokeilut ja pilotit, mallien kehittäminen ja levittäminen, rahoitus, hallinnollisen ja lainsäädännöllisen perustan rakentaminen muutoksille sekä koulutus.

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

Projektikonaisuudet

HIILINEUTRAALI KIERTOTALOUS

Kiertotalous	03/2015–10/2019
Reilu ja kilpailukykyinen kiertotalous	11/2019–06/2022
Kestävä arki	07/2016–01/2022
Ilmasto- ja luontoratkaisut	04/2018–06/2022
Valmistelussa: Monimuotoinen luonto	11/2019–04/2020

UUDISTUMISKYKY

Valintakokeilut sote-palveluissa	06/2016–06/2019
Kansanvallan peruskorjaus	06/2018–06/2021

UUSI TYÖELÄMÄ JA KESTÄVÄ TALOUS

IHAN – ihmislähtöinen datatalous	02/2018–06/2021
Osaamisen aika	10/2018–09/2021
Vaikuttavuusinvestoinnin tuki	01/2018–12/2019
Työelämän järjestöjen round table	02/2018–12/2019
Valmistelussa: Hyvinvointiekosysteemit	01/2019–03/2020

ENNAKOINTI

Ennakointi (ml. megatrendit, heikot signaalit)	jatkuvaa toimintaa
Erätauko	06/2016–06/2019
Tieto päätöksenteossa	01/2017–03/2019
Tulevaisuuden uudistajat	11/2019–06/2021
Sivistys+	01/2020–06/2022

YHTEISKUNNALLINEN KOULUTUS

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus	jatkuvaa toimintaa
Sitra Lab	jatkuvaa toimintaa

Tähtäimessä reilu ja kestävä tulevaisuus

Sitran tehtävänä on rakentaa huomisen menestystä Suomea. Eri aikoina – suomalaisen yhteiskunnan muuttuessa – tehtävän toteuttaminen on vaatinut erilaisia asioita: ensin suomalaisen teollisuuden tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoittamista, ja sen jälkeen pääomasijoitustoiminnan Suomeen tuomista ja pääomasijoittajana toimimista.

Monet polttavista yhteiskunnallisista ongelmista tai kehityskohteista ovat niin monimutkaisia, ettei niihin löydy yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Nämä systeemistä muutosta kaipaavat viheliäiset ongelmat ovat Sitran erikoisalaa. Viimeiset parikymmentä vuotta Sitra on ollut yhteiskunnallinen muutoksenteikijä ja tulevaisuustalo: ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta. Sitran osaaminen on parhaassa käytössä silloin, kun työssä yhdistyvät nämä kaikki roolit.



Megatrendeistä visioksi, visiosta projekteiksi

Sitran työn taustalla on vahva oma ennakkointityö: megatrendit sekä niiden pohjalta yhdessä muovattu visio Suomen suunnasta. Vision pohjalta on valittu strategiset teemat, joissa Sitran osaaminen on parhaassa käytössä. Sitralaisessa arjessa työtä tehdään projekteissa, jotka kukin vievät kohti visiota.

Tulevaisuutta pohtiessa on pystyttävä hahmottamaan kokonaisuuksia, ja siksi hitaastikin etenevät suuret muutokset ovat pidettävä muistissa. Megatrendit kuvaavat pitkäkestoisia, suuria ja hitaasti muuttuvia ja usein toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä, jotka eivät muutu hetkessä. Sitran megatrendityössä nostamme esiin näitä suuria muutosten linjoja ja niihin liittyviä, erityisesti Suomen kannalta tärkeitä tulevaisuuskeskusteluja ja -polkuja.

Vuoden 2020 ensimmäisenä päivänä julkaisemassamme megatrendikatsauksessa tarkastelemme viittä megatrendiä sekä niiden välisiä jännitteitä. Uutena näkökulmana esittelimme lisäksi kolme **metatrendiä** eli kaikkia megatrendejä läpileikkaavia muutoksia. Keskeisin tulevaisuuteemme vaikuttava tekijä on ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys: miten vastaamme ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuden vähenemiseen, resurssien vaihtelevaan saatavuuteen ja jäteongelmaan. Muita kehityskulkuja pitää tarkastella suhteessa tähän.

Tulevaisuuden ennakkoinnin ja tiedon tuotannon lisäksi olennaista on, miten tietoa käytetään päätöksenteon tukena. Syksyllä 2019 päättynyt **Tieto päätöksenteossa** -hanke painotti monista lähteistä saatavan monimuotoisen tiedon käyttämistä sekä tiedon yhteistä tulkitsemista ja vuorovaikutteista ratkaisujen löytämistä.

Suurille haasteille yhteistä on paitsi monimutkaisuus, myös se, ettei kukaan ratkaise niitä yksin.

Tulevaisuus tehdään yhdessä

Suurille haasteille yhteistä on paitsi monimutkaisuus, myös se, ettei kukaan ratkaise niitä yksin. Siksi sitralaista tekemisen tapaa voikin kuvata kolmella sanalla: tulevaisuus tehdään yhdessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden pohtiminen yksistään ei riitä, vaan tarvitaan tekoja, ja näihin tekoihin tarvitaan meitä kaikkia.

Monimutkaisessa maailmassa tarvitaan myös monipuolista osaamista, ja siksi yhteiskunnallinen koulutus on yksi Sitran tärkeistä työvälineistä.

Päättäjille suunnattuja **Kestävän talouspolitiikan johtamiskursseja** järjestettiin kertomusvuonna kaksi. Ylimmälle virkamiesjohdolle kehitetty **Uudistuja**-koulutus jatkui Sitran rahoittamana, valtiovarainministeriön johdolla ja HAUS kehittämisskeskus Oy:n järjestämänä. Uudistuja-kurssin parina alkoi syksyllä 2019 kansainvälisyyteen suuntautuva julkisen sektorin johdon kehittämisohjelma **Horizons**.

Vuonna 2019 Sitra toi monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen uuden alustan ja koulutusohjelman: **Sitra Lab** on paikka näkijöille ja tekijöille, jotka haluavat ratkaista viheliäisiä ongelmia, lisätä osallisuutta ja rakentaa yhteiskunnallista muutosta yhdessä. Ensimmäinen Sitra Lab tarttui lasten ja nuorten eriarvoistumiseen, ja toinen kehittää vuonna 2020 luontopohjaisia ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin. Vuonna 2020 käynnistyi uusi **Tulevaisuuden uudistajat** -projekti, joka keskittyy ennakkoinnin ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen taitojen, ns. tulevaisuuskyvykkyyksien, kehittämiseen, kouluttamiseen ja levittämiseen.

KIERTO- TALOUS

TEEMA

Hiilineutraali kiertotalous

2019 KOHOKOHDAT

1 Valtava kiulu nykyisten elämäntapojemme ja ilmaston lämpenemisen 1,5 asteeseen pysäyttävien elin- ja kulutustapojen välillä nousi laajaan keskusteluun, kun Sitra kumppaneineen mallinsi 1,5 asteen elämäntavat ensimmäisenä maailmassa.

2 Sitra nosti esille EU:n päästökaupan uudistamisen sekä esitteli ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi malleja kestävä kehityksen mukaiseen verouudistukseen.

3 Yli 2 000 kiertotalouden vaikuttajaa ympäri maailman peräänkuulutti Helsingissä järjestetyssä World Circular Economy Forumissa (WCEF) EU:lta globaalia johtajuutta kiertotalouden vauhdittamiseksi.

4 Suomen hallitus aloitti kansallisen strategisen kiertotalouden edistämishjelman laatimisen Sitran keväällä 2019 päivittämän kiertotalouden kansallisen tiekartan pohjalta.

ODOTETTAVISSA 2020

1 Autamme eurooppalaisia kiertotalouden edistäjiä ottamaan huomioon reilun siirtymän näkökulmat.

2 Luomme kokonais kuvan turpeen käytön työllisyys-, ilmasto- ja ympäristövaikutuksista ja kartoitamme reiluja keinoja turpeen käytön vähentämiseksi.

3 Luonnon monimuotoisuuden merkitys hyvinvoinnillemme ja yhteiskunnallemme nousee keskusteluun.

4 Suomessa kehitetyt ja testatut kestävä elämäntavan toimintatavat ja työkalut otetaan käyttöön vähintään viidessä Euroopan maassa. Euroopan komissio ottaa tämän työn osaksi Green Dealin toteutusta EU-kansalaisten aktivointiin ilmastomuutoksen hillitsemiseksi.



Tarve: Kriisitoimia ja peruskorjausta

Vuoden 2019 yhteiskunnallista keskustelua Suomessa leimasi vahvasti ilmastonmuutos. Keskusteluvyöry alkoi jo lämpimän kesän 2018 sekä kansainvälisen ilmastopaneelin IPCC:n syksyllä 2018 julkistaman raportin myötä. Viesti oli karu: ilmakehä ei kestä enempää kuin 420 gigatonnin globaalit hiilidioksidipäästöt, jos ilmaston kuumeneminen halutaan pysäyttää 1,5 asteeseen. Pelkästään vuoden 2018 hiilidioksidipäästöt olivat noin 55 gigatonnia ja globaalit kasvihuonekaasupäästöt ovat edelleen nousussa. Tätä tahtia kulutamme noin kahdeksassa vuodessa niin kutsutun hiilibudjettimme loppuun. Kenellekään ei liene jäänyt vuoden aikana epäselväksi, että kiihtyvä ilmaston kuumeneminen vaatii yhteiskunnilta ympäri maailman välittömiä toimia.

Madridiin siirretty YK:n vuoden 2019 ilmastokokouskin kehotti juuri ennen joulua maailman maita olemaan mahdollisimman kunnianhimoisia, kun ne päivittävät kansalliset ilmastositoumuksensa. EU julkaisi kokouksen aikaan entistä kunnianhimoisemman vihreän kehityksen ohjelman (Green Deal), jolle on enemmän kuin tarvetta: Nykyisellään maailman maiden sitoumukset eivät riitä pysäyttämään lämpenemistä.

Tarvitsemme siis pikaisia toimia päästöjen suitsimiseen, jotta torjumme olemassaoloamme uhkaavan ilmastokriisin. Samaan aikaan katseemme pitää olla myös pitkällä tulevaisuudessa: Tämänhetkinen tuotanto- ja kulutusrakenteemme lainaa vahvasti tulevilta sukupolvilta. Esimerkiksi ympäristöhaittojen kasvu vaarantaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksia hyvinvointiin.

Millaista on arkemme – työmme ja vapaa-aikamme – ekologisesti kestäväällä aikakaudella? Mistä lähtökohdista rakentuu uuden ajan talous? Tarvitsemme myös edelläkävijäratkaisuja, jotka luovat pohjaa hiilineutraalille tulevaisuudelle – yhteiskunnalle, jonka hyvinvoinnin rahoitus ei nojaa luonnonvarojen ylikulutukseen.

Sitran työ hiilineutraalin, kiertotalouteen perustuvan yhteiskunnan rakentamiseksi on tuottanut ratkaisuja niin akuutin ilmastokriisin selättämiseksi kuin yhteiskunnan perustoimintojenkin uudistamiseksi kestäviksi. Luonnonvarojen ylikulutukseen perustuvalla taloudella ei enää ole jatkoedellytyksiä tilanteessa, jossa sopeudumme maapallon kantokyvyn rajoihin.

*Sitran työ on
tuottanut ratkaisuja niin
akuutin ilmastokriisin
selättämiseksi
kuin yhteiskunnan
perustoimintojenkin
uudistamiseksi
kestäviksi.*

Nopealle käänteelle keinot

Sitra on tuonut vuoden aikana esille ratkaisuja, joiden käyttöönotto voisi leikata merkittävästi Suomen ilmastopäästöjä. Sekä EU:n päästökaupan uudistamista että kestäväen kehityksen verouudistusta koskevat selvityksemme tarjoavat tämän päivän päättäjille työkaluja kääntää päästöjen suunta pikaiseen laskuun.

Vähähiilinen tulevaisuus ei ole lohduton tulevaisuus, vaan osoitimme, että kokonaisvaltainen verouudistus voi myös vahvistaa työllisyyttä ja taloutta – sosiaalista oikeudenmukaisuutta unohtamatta. Huhtikuussa julkaistu selvitys herätti runsaasti julkista keskustelua ja pohdintaa siitä, missä määrin verotus pitäisi Suomessa valjastaa kunnianhimoisten päästötavoitteiden saavuttamiseksi ja neitseellisten luonnonvarojen käytön ohjaamiseksi.

Sitra on jo pitkän aikaa pitänyt esillä sitä, että ilmastotoimet voivat olla uuden kilpailukyvyyn lähde. Siten ilmastoaiheiden nouseminen pikaisesti suomalaisen päätöksenteon ytimeen takaisi suomalaisille jatkossa hyvinvointia ja työtä. Tämä oli myös keskeinen viestimme, kun järjestimme helmikuussa yhdessä Helsingin Sanomien ja WWF Suomen kanssa vaalitentin puolueiden puheenjohtajille. Yksintentin tavoitteista oli luoda kuvaa, millaisella aikataululla päättäjät ovat valmiita tavoittelemaan Suomelle hiilineutraaliutta. Vastausten haarukka jakautui 2030–2050-luvuille, mutta vaalien jälkeen Rinteen hallituksen tavoite asettui vuoteen 2035. Suomen ilmastopaneeli on pitänyt 2030-luvun alkupuolta tavoiteltavana ajankohtana.

Sitra arvioi tuoreeltaan, että hallitusohjelmassa on ymmärretty kestävyyskriisin juurisyyt ja kiertotalouden rooli luonnonvarojen ylikulutuksen ja ilmastomuutoksen hillinnässä sekä luonnon monimuotoisuuden suojelussa, samalla kuitenkin luoden uudenlaista työtä ja vahvistaen talouden kilpailukykyä. Sitran tavoitteiden mukaista oli myös hallitusohjelman kirjaus vauhdittaa päästövähennyksiä kestävä kehityksen verosiirtymällä.

Tarve vauhditukselle on ilmeinen, sillä toukokuussa julkaistu, kansainvälisesti ainutlaatuinen ja runsaasti keskustelua herättänyt selvityksemme osoitti, että nykyisten elämäntapojemme ja 1,5 asteen tavoitteen välillä on valtava kuilu. Tarvittava muutos on radikaali: nykyisen, henkeä kohden lasketun hiilijalanjäljen pitää vähentyä Suomessa jopa 93 prosenttia vuoteen 2050 mennessä. Yhteiset sääntömme – lainsäädäntö, tukipolitiikka ja julkisten varojen käyttö – eivät kuitenkaan muutu kestävämpään suuntaan, elleimme me suomalaiset luo muutokselle kysyntää.

*Ilmastoaiheiden
nouseminen pikaisesti
suomalaisen
pätöksenteon ytimeen
takaisi suomalaisille
jatkossa hyvinvointia
ja työtä.*

Sitran vuoden 2018 alussa julkistettu elämäntapatesti auttaa hiilijalanjäljen määrittämisessä ja antaa suosituksia kestävästä, jo nyt mahdollisista arjen teoista. Kiinnostusta tekoihin löytyy: Suomalaiset olivat tehneet elämäntapatestin vuoden 2019 loppuun mennessä yhteensä noin 900 000 kertaa.

Yhteiskuntamme politiikan kuuluisikin tukea kestäviä arjen tekoja, kun tavoitteenamme on hiilineutraali Suomi. 1,5 asteen elämäntavat -raporttimme ehdottikin selkeitä tavoitteita ja vaihtoehtoja kulutuksestamme aiheutuvien päästöjen leikkaamiseksi.

Hyvinvoinnin kivijalka uusiksi

Yhteiskuntamme hyvinvointi tulevaisuudessa vaatii paitsi välittömiä ilmastotoimia, myös uudenlaista rahoitustapaa. Massatuotantoon ja -myyntiin perustuvasta rahoituksesta kohti kestävämpää tapaa vie maailman ensimmäinen, vuonna 2016 julkaistu kiertotalouden tiekartta. Se kuvaa Suomen ensi askeleet fiksumpaan talouteen. Maaliskuussa julkaistu tiekartan päivitetty versio Kriittinen siirto haastoi paitsi ennen kaikkea hallinnon, myös yritysten keskeiset päättäjät luomaan Suomen kiertotaloudelle maailman parhaat edellytykset. Suomen uusi hallitus tarttui haasteeseen ja sisällytti ohjelmaansa poikkihallinnollisen kiertotalouden edistämishjelman toteuttamisen.

Yritysten siirtymä hiilineutraaliin ja fossiilittomaan aikakauteen vaatii muun muassa uusia ratkaisuja ja osaamista, uutta johtamista, ennakoitavia lainsäädännön ja tukijärjestelmän muutoksia sekä ennen kaikkea dialogia siitä, mitä yritysten tulevaisuuden toimintaympäristö voi olla. Kaikkeen tuohon Sitra on tuonut panoksensa vuoden 2019 aikana.

Kiertotalouden tiekartan lisäksi olemme auttaneet niin työnantaja- ja työntekijäosa-
puolia kuin valtioneuvoston tuomaan yhdessä näkökulmia yritystukien uudistamiseen. Keskeisistä kysymyksistä on koottu elokuussa julkaistuu Näkökulmia yritystukien uudistamistyöhön -työpaperiin. Vuoden lopussa kartoituksemme suomalaisyritysten asenteista kertoi, että kuitenkin vasta vain vajaa puolet pitää hiilineutraaliutta ja vähähiilisiä tuotteita sekä ratkaisuja merkittävänä strategisen kilpailukyyn lähteenä.

Tutkimme vuoden alussa tapoja, joilla hiilidioksidin nettopäästöt voidaan vähentää

nollaan EU:n teräs-, muovi-, ammoniakki- ja sementtituotannossa vuoteen 2050 mennessä. Keskeistä oli, että innovaatioiden vauhdittamiselle ja vähähiilisen tuotannon tukemiselle on kiire, sillä vuosi 2050 on vain yhden investointisyklin päässä, ja jokainen viivästys hankaloittaa siirtymää valtavasti.

Helpottaaksemme kilpailukyyn uudistamista julkaisimme jo edellisvuonna valmistavalle teollisuudelle yhdessä Teknologiateollisuus ry:n kanssa tukun työkaluja siihen, kuinka siirtyä kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan. Vahvat kiertotalouden ratkaisut edellyttävät usein uudenlaista yhteistyötä – yli niin toimiala- kuin valtakunnanrajojenkin. 2019 olemme vauhdittaneet kehitystä viemällä työkaluja yhteistyössä Nordic Innovationin kanssa muihin Pohjoismaihin. Työ tähtää pilottien käynnistymiseen vuonna 2020.

Uudistettu lainsäädäntö tai tukipolitiikka sekä uudet työkalut eivät kuitenkaan yksin luo tulevien vuosikymmenten uudenlaista menestystä – siihen tarvitaan ennen kaikkea osaamista. Jatkoimmekin vuoden aikana kiertotalouden opetuksen juurruttamista kaikille koulutusasteille. Kokosimme yhteistyössä yli 50 oppilaitoksen, koulutusorganisaation ja yrityksen kanssa suunnitellut ja pilotoidut kiertotalouden oppimateriaalit yhteen. Siten jatkossakin vuosittain kymmenientuhansien lasten ja nuorten yleis- tai ammattiopinnot voivat perustua kiertotalouden läpileikkävään periaatteeseen.

Teollisen kiertotalouden osaamiskeskus

Terästehtaan pihapiirissä lähellä napapiiriä kulkee yhdessä hallissa murskevirta, joka kertoo siitä, miten Perämeren äärellä teollisuuden toimijat ovat jo vuosikaudet kehittäneet heitä hyödyttäviä, luonnonvaroja ja kustannuksia säästäviä symbiooseja.

Mustanhohtoinen murske – Tornion ferrokromitehtaan kuona – päättyy lopulta maanrakennustuotteeksi talon- ja tienrakennukseen, korvaamaan neitseellistä soraa. Kyse on teollisesta symbioosista. Niissä yritykset yleensä hyödyntävät toistensa sivuvirtoja, teknologiaa, osaamista tai palveluja.

Tällä hetkellä Suomessa syntyvästä jätteenä yli 95 prosenttia syntyy muualla kuin kotitalouksissa – pääosin teollisuudessa. Eikä tuo kaikki ole arvotonta jätettä, vaikka sellaiseksi se virallisesti luokitellaankin. Suuri osa on niin kutsuttuja sivuvirtoja, joita kannattaa hyödyntää uusiksi tuotteiksi.

Kemi-Tornion alueen opeista sekä yhden-toista ekoteollisuuspuiston yhteistyönä on Sitran hankkeessa syntynyt vuosina 2017–19 teollisen kiertotalouden toimintamalli. Se on maailmanluokan esimerkki valmistavalle teollisuudelle siitä, millaista teollinen tuotanto hiilineutraalin kiertotalouden aikakaudella voi olla.

Sitran tavoitteena on ollut levittää toimintatapaa muualle Suomeen. Sitä varten Kemin

kehitysyhtiö Digipolis perusti yhteistyössä Kemin kaupungin ja Sitran kanssa Kemiin teollisen kiertotalouden osaamiskeskuksen.

Yhteistyö eri toimialaklustereiden kesken on avainasemassa siinä, että ekoteollisuuspuistojen kiertotalouden malli toimii ja sen myötä jätteiden määrä vähenee sekä sivuvirrat saadaan hyödynnettyä. Ekoteollisuuspuistoilla tarkoitetaan lähemmäs sijaitsevien yritysten kokonaisuutta, jossa yritykset jakavat esimerkiksi materiaaleja, vettä, energiaa ja infrastruktuuria keskenään. Kestävyys ja vastuullisuus on jokaisen tehdyn ratkaisun takana.

Yhteistyön askelista syntyä käänteentekevää toimintaa

Kiertotalouden osaamiskeskuksen työpajoissa eri puolilla Suomea perehdyttiin ennen kaikkea yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön lisäämiseen. Vuoropuhelua käytiin Kemi-Tornion toimintamallin pohjalta kymmenellä muulla paikkakunnalla.

”Kyse on yksinkertaisesti siitä, miten kunta voi kaavoittamalla mahdollistaa kiertotalouden kehittymistä, miten lupaviranomaisen lupaprosessit tukevat tätä ja kuinka yrityksille tehdään helpoksi kytkeytyä alueen infrastruktuuriin, mukaan lukien palveluyhtiöiden ja isännöinnin asiakkaiksi”, sanoo teollisen



Tapojärven Ferrakromi-rikastamo Tornion terästehtaan alueella. Kuva: Kaisa Siren/Sitra.

kiertotalouden johtava asiantuntija **Nani Pajunen** Sitrasta. ”Yrityksiltä vaaditaan vastaavasti pitkäaikaisia panostuksia ja tahtoa kehittää kiertotalousratkaisuja.”

Edellä kuvatun kaltainen esimerkki on arkea Nokialla bio- ja kiertotalouden yritysalueella ECO3:ssa, jossa kaupungin kehitysyritys Verte Oy on aktiivisesti houkutelut toimijoita alueelle. ECO3:n toiminta pohjautuu pitkälti ravinnekiertoihin, joiden alkuperä on muun muassa maatalouden sivuvirroissa, metsissä, elintarviketeollisuudessa ja yhdyskuntalieteteissä. Nuo raaka-ainevirrat muodostavat perustan alueen teollisille toiminnolle, jotka tuottavat muun muassa lihaluujauhusta luomulannoitteita ja tuhkista tienparannusmateriaaleja.

”Kaupunki ja ELY-keskus ovat myös vauhdittaneet kehitystä ryhtymällä alueen yritysten asiakkaiksi”, Pajunen kuvaa synergioita Nokialla.

Kiertotalouden toimintamallin levitys ei hankkeen aikana jäänyt pelkästään Suomeen,

vaan jatkokehitystä tehdään niin Itämeren alueella kuin Pohjoismaissakin yhteisen osaamisen vahvistamiseksi. Puistot jakavat omia oppeja toisilleen. Näin vauhditetaan sitä, että pohjoismaisesta teollisesta kiertotaloudesta ja sen osaamisesta syntyy vientituotteita maailmalle. Edelleen hanke valmisteli EU-aloitteen, jossa on tavoitteena listata eurooppalaisia teollisen kiertotalouden investointikohteita ja arvioida ne. Sen jälkeen ne esitellään keskeisille EU-rahoitusinstrumenttien hallinnoijille.

Ratkaisut halutaan myös globaalisti käyttöön. Siksi hanke aloitti yhteistyön YK:n teollistamisjärjestö Unidon kanssa, jotta teollisen kiertotalouden oppeja saadaan jaettua niin teollisuusmaissa kuin kehittyvissäkin talouksissa toimivien ekoteollisuuspuistojen välillä.

”Tavoite on, että teollisesti valmistetut tuotteet tulisivat näistä kiertotalouden periaatteilla toimivista ekoteollisuuspuistoista”, Pajunen summaa.

UUDISTUMISKYKY

TEEMA

Uudistumiskyky

2019 KOHOKOHDAT

1 Isaacus-hanke oli osaltaan edistämässä hyvinvointidatan toisijaista käyttöä koskevan lain sekä Findata-lupaviranomaisen syntymistä.

2 Terveyskeskusvalmennuksella onnistuttiin lyhentämään terveyskeskusjonoja ja sujuvoittamaan hoitoon pääsyä lyhyessä ajassa.

3 Sitran yli kymmenen vuoden aikana kertyneet opit sote-alan kokeilijana ja kehittäjänä koottiin yhteen. Parhaat käytännöt levisivät ja vahvistuivat.

ODOTETTAVISSA 2020

1 Kunnianhimoisia ruohonjuuritason demokratiakokeiluja, joihin saadaan mukaan niitä, jotka yleensä eivät päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistu.



Epävakaina aikoina uudistumiskyky punnitaan

Ensin oli suo, kuokka ja Jussi. Ja kivikkoisille soille rakentui torppa, kylä ja lopulta vakaa pohjoinen hyvinvointiyhteiskunta. Vuosikymmenet kuluivat, ja nyt hyvinvointiyhteiskunnan vakaiksi rakennettuja perustuksia vavilluttavat globaalien ilmiöiden lisäksi väestön ikärakenteen mukanaan tuomat haasteet. Muutoksesta ja epävakauksesta on tullut pysyvä tila, eikä jäykkyys olekaan enää hyve, vaan kehityksen jarru. Siksi suomalaisesta yhteiskunnasta on rakennettava uudistumiskykyisempi.

Uudistuminen on kaiken sitralaisen työn ytimessä, mutta erityisesti siihen keskittyy Uudistumiskyky-teema, joka vahvistaa erilaisen toimijoiden uudistumiskykyä siten, että ihmiset ovat muutoksen tärkein voimavara.

Teeman työtä edistettiin kertomusvuonna kahden projektikokonaisuuden voimin: suomalaisen päätöksentekojärjestelmän ja osallisuuden päivittämistä vauhditti **Kansanvallan peruskorjaus**, ja edellisen hallituksen suunnittelupöydällä olleen sote-uudistuksen kokeiluja tuki **Ihminen edellä – valintakeilut sote-palveluissa**. Näistä jälkimmäinen päättyi vuonna 2019, ja ensimmäinen jatkaa työtään kesään 2021 saakka.

Kansanvallan peruskorjaus vie osallisuuden äärelle

Maailman muutostahdin yltyessä ja haasteiden monimutkaistuessa yhteiskunnan päätöksentekojärjestelmän on syytä olla iskussa. Sitra selvitti suomalaisen kansanvallan kipukohtia, ja julkaisi jo vuonna 2018 laajaan haastatteluaineistoon perustuvan työpaperin suomalaisen kansanvallan korjaustarpeista.

Tiiviin yhteiskunnallisen vuoropuhelun jälkeen aloitettiin Kansanvallan peruskorjaus-projekti, jonka tavoitteena on parantaa edustukselliseen demokratiaan perustuvan julkisen päätöksenteon kokonaisuuden (valtio, maakunnat, kunnat) keskinäistä siilotonta yhteistoimintaa. Tämä edellyttää uudistuksia niin poliittisen päätöksenteon kuin virkamieshallinnonkin toimintaprosesseihin ja niiden keskinäiseen toimivuuteen.

Muutoksesta ja epävakauksesta on tullut pysyvä tila, eikä jäykkyys olekaan enää hyve, vaan kehityksen jarru.

Kertomusvuonna uudistamistyötä tehtiin yhteistyössä edellä mainittujen tahojen, eli eduskunnan, valtioneuvoston ja puolueiden kanssa. Kevään eduskuntavaalien jälkeen puoluesihteerit päättivät jatkaa jo aiemmin alkanutta puoluetoiminnan kehityshanketta. Työn tueksi julkaistiin 13 eri mallia analysoiva **Puolue- ja järjestötoiminnan malleja maailmalta** -selvitys.

Eduskuntatyön uudistaminen sai myös lisävauhtia vaalien jälkeen, kun puhemiesneuvosto asetti eduskuntatyön uudistamistyöryhmän jatkamaan jo syksyllä 2018 alkanutta työtä. Sitra julkaisi työn tueksi helmikuussa 2019 kansanedustajille tehtyyn kyselyyn, haastatteluihin sekä tilastoaineistoihin perustuvan **Miten kansaa edustetaan?** -selvityksen.

Vuonna 2020 selvityksiä on luvassa lisää: keväällä valmistuvat muun muassa hallituk-

sen muodostamisen käsikirja, puoluetoinnan kehittämisen tueksi tehty selvitys kansalaisvaikuttamisesta, ja myöhemmin työpaperi yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja julkisuuden muutoksesta.

Selvitysten lisäksi vuonna 2020 toteutetaan myös kokeiluja, kun Demokratiakokeilut 2020 -hankkeen kuusi kokeilua käynnistyvät yhteensä 12 kunnassa. Kokeilujen avulla pyritään vahvistamaan erityisesti niiden väestöryhmien osallistumista ja osallisuutta, jotka ovat syrjäytyneet tai vaarassa syrjäytyä demokraattisesta osallistumisesta.

Kun sote haastoi uudistumiskyvyn

Kykeneekö Suomi viemään läpi suuren yhteiskunnallisen muutosprojektin, kaikkien suomalaisten arkeen vaikuttavan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen? Tätä puntaroiitiin Sitrassa kesällä 2016, ja aloitettiin

Ihminen edellä – valintakokeilut sotepalveluissa -projekti. Sen tavoitteena oli kerätä puolueetonta, kokemuseräistä tietoa laajennetun valinnanvapauden toimivuudesta ennen uuden lain voimaantuloa vuonna 2019. Samanaikaisesti kehitettäisiin palvelujen saatavuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta, mikä olisi keskeistä palveluiden yhdenvertaisuuden kannalta. Projekti päättyisi 31.3.2019, kun laajennettu valinnanvapaus ja sotelait olisivat voimassa. Toisin kävi.

Valinnanvapauden laajentaminen olisi ollut merkittävä muutos, jonka vaikutuksista ei ollut etukäteen varmaa tietoa. Siksi Sitran aloitteesta käynnistyi mittava kokeilu (ns. Palvelusetelikeilu), jossa testattiin, voisiko laajennettu valinnanvapaus toimia Suomessa ja miten siihen tulisi varautua. Kokeilu toteutettiin viidellä alueella. Sitran työn painopiste

Valmennuksen ja tiiviin yhteistyön kautta tavoiteltiin lyhyempiä terveyskeskusjonoja sekä terveempiä kuntalaisia.

oli sosiaali- ja terveysministeriön ja kokeilukuntien tukemisessa, jotta kokeilut saatiin käyntiin.

Samaan aikaan palvelusetelikeilujen kanssa kehitettiin kunnallisten terveyskeskusten kilpailukykyä ja asiointikokemusta. Käytännössä valmennuksen ja tiiviin yhteistyön kautta tavoiteltiin lyhyempiä terveyskeskusjonoja sekä terveempiä kuntalaisia. Ensimmäinen, Ylä-Savossa toteutettu pilottivalmennus oli menestys: Iisalmen ja Kiuruveden hoitoon pääsy parani roimasti ja vuoden 2019 alussa jonotusajat ei-kiireelliseen hoitoon olivat lyhentyneet jopa 35 päivästä 2–4 päivään.

Ylä-Savon pilotti laajeni Huomisen terveyskeskus -valmennusliigaksi, johon valittiin viisi maakunnallista valmennusohjelmaa Lapista, Kanta-Hämeestä, Etelä-Pohjanmaalta, Keski-Suomesta sekä Pirkanmaalta ja niiden kautta valmennettavien terveyskeskusten määrä nousi Ylä-Savon kahdesta terveyskeskuksesta jo 25:een. Työ jatkuu nyt Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen johtamana.

Vaikka valinnanvapaus jäi toteutumatta, kentällä tapahtui paljon. Intensiivistä kehitystyötä tehtiin totunnaisia toimiala- ja kuntarajoja ylittävää yhteistyötä edistämällä, toimijoita verkottamalla sekä pienten ja keskisuurten sotetoimijoiden kilpailukykyyn panostamalla. Tärkeimmät kokonaisuudet

olivat Soteuttamo-verkottamiskonsepti, pk-yritysten kilpailukyvyyn kehittämiseen keskittyvät sotekehittämöt, lääketieteelliseen tietoon perustuva Terveyshyötyarvio (Care Gap) -työkalu terveyshyödyn ja vaikuttavuuden mittaamiseen sekä mainittu Huomisen terveyskeskus -valmennus. Näiden kaikkien toiminta jatkuu Sitran projektin päätyttyä muiden toimijoiden työnä.

Kymmenen vuoden sote-opit yhteen

Sitra on ollut mukana kymmenissä terveyden ja hyvinvointiin liittyvissä projekteissa, hankkeissa ja selvityksissä 2000-luvun alkupuolelta alkaen – ja toki monella tapaa myös jo aiemmin. Punaisena lankana kaikissa hankkeissa on ollut tavoitteina asiakaslähtöisyyden, läpinäkyvyyden ja vaikuttavuuden parantaminen.

Vuoden 2019 alku tarjosi luontevan taitekohdan vetää yhteen edellisen reilun kymmenen vuoden aikana yhdessä lukuisten kump-

panien kanssa tekemäämme, terveyden ja hyvinvointiin liittyvää työtä. Hankkeet ja opit koottiin Sitran verkkosivuille viiden kattotee- man alle, ja opeista keskusteltiin alan kehittä- jien ja päättäjien kanssa helmikuussa järjeste- tyssä tilaisuudessa.

Terveysdataa nyt yhdeltä luukulta

Sitran työ on usein kriittisintä yhteiskunnal- listen kehityshankkeiden alkuvaiheessa. Sil- loin, kun muita toimijoita ei ole, tai asia ei vielä kuulu kenenkään toimivaltaan tai teke- misen tontille. Yksi esimerkki tällaisesta oli Sitran johdolla vuosina 2015–2018 toteutettu Isaacus-hanke, jonka myötävaikutuksella syn- tyi keväällä 2019 voimaan tullut **laki hyvin- vointidatan toissijaisesta käytöstä** sekä vuo- den 2020 alussa aloittanut **Findata-lupavi- ranomainen**.

Findata on nyt osa Terveyden ja hyvin- voinnin laitosta, joka onkin oikea osoite hyvinvointidataa tarjoavalle viranomaiselle.

Sitran sote-välitilinpäätös:

1. Ihmisten tulisi hallita itseään koskevaa dataa.
2. Meidän tulee siirtyä sairauksien hoidosta ennakoivaan ja kokonaisvaltaiseen terveyden edistämiseen.
3. Menestyksen ratkaisevat vastedes entistä useammin tuoreet ideat, yhteistyö ja sosiaalinen pääoma.
4. Sote-palvelujen tulee olla vaikuttavia ja helposti saatavilla.
5. Tieto ja rahoitus tulee ottaa palvelujen ohjauksen ja johtamisen välineiksi.

Lue lisää opeista ja näkemyksistä: [Sitra.fi/historia/#2010-luku](https://sitra.fi/historia/#2010-luku)

TYÖ JA TALOUS

TEEMA

Uusi työelämä ja kestävä talous

2019 KOHOKOHDAT

1 Vaikuttavuusinvestoiselle syntyi uusi kotipesä valtionhallintoon. Vetovastuu alan kehityksestä siirtyi Sitrasta Vaikuttavuusinvestoisin osaamiskeskukseen, joka aloitti toimintansa työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä vuoden 2020 alussa.

2 Kolmenkymmenen keskeisen yhteiskunnallisen toimijan yhteinen visio elinikäisen oppimisen Suomesta sekä sen edistämiseen liittyvät keskeiset kysymykset koottiin Sitran toimesta yksiin kansiin. Keskeinen viesti on, että uusi osaaminen syntyy yhä enemmän työelämässä ja sen mahdollistamiseksi kaikille tarvitaan eri hallinonalat ylittävää laaja-alaista politiikkaa ja päätöksentekoa.

3 Sitra julkisti reilun datatalouden tiekartan sekä ensimmäisen version sääntökirjasta eli linjauksista, joilla varmistetaan datan nykyistä helpompi, läpinäkyvämpi ja turvallisempi jakaminen.



ODOTETTAVISSA 2020

1 IHAN-yritysohjelmaan valitaan 30 pk-yritystä, joita Sitra kumppaneineen auttaa luomaan uutta liiketoimintaa datasta – reilun datatalouden periaatteiden mukaisesti.

2 Sitran huhtikuussa julkistamassa laajassa selvityksessä ennakoidaan Suomen alueellista väestökehitystä ja koulutustarpeita vuoteen 2040 asti.



Talous ja työ uuden kynnyksellä

Keskustelu talouden rakenteiden ja pelisääntöjen uudistamistarpeesta voimistui vuoden 2019 aikana. Kritiikin ytimessä ovat tuotannon ja kulutuksen tuhoisat ulkoisvaikutukset sekä lisääntyvä eriarvoistuminen, joka johtuu siitä, että talouden hyödyt kertyvät liian harvoihin taskuihin.

Talouden tulevaisuuteen kytkeytyy vahvasti myös työn muutos. Digitalisaation vaikutuksia työn määrään ja sisältöihin on pohdittu jo vuosien ajan. Vieläkin on epäselvää, miten paljon työt vähenevät ja miten paljon uusia ammatteja syntyy. Sähköiset pankkipalvelut ja itseohjautuvat bussit ovat jo tätä päivää, mutta niin ovat myös tubettajat ja 3D-arkkitehdit.

Sitrان Uusi työelämä ja kestävä talous -teema edistää työelämän uudistumista, elinikäistä oppimista sekä kestävää taloutta kokeilujen ja uusien toiminta- ja rahoitusmallien avulla. Vuonna 2019 projekteja oli kaksi, **Osaamisen aika – elinikäisestä oppimisesta kilpailukykyä ja hyvinvointia** sekä **IHAN – Ihmislähtöinen datatalous**. Teemaan kuului myös **Vaikuttavuusinvestoinnin tuki** -projekti, jonka tehtävänä oli ennen kaikkea varmistaa Sitrان pioneerityön jatkuminen ja vakiintuminen.

Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella syksyllä 2019 Uusi työelämä ja kestävä talous -teeman aiheita tuotiin esiin useissa korkean tason EU-tapahtumissa. Agendalla olivat niin vaikuttavat julkiset hankinnat kuin datatalouden uudet pelisäännöt ja elinikäisen oppimisen mahdollisuudet.

Elinikäisen oppimisen politiikalla kiire

Nuorena hankittu koulutus tarjoaa yhä hyvän pohjan osaamiselle ja uuden oppimiselle,

mutta kantaa harvoin läpi työelämän. Miten varmistetaan, että suomalaiset ikään ja elämäntilanteeseen katsomatta voivat uudistaa osaamistaan? Sitrان Osaamisen aika -projektin tavoitteena on vauhdittaa siirtymistä toimintamalleihin, joissa osaaminen nähdään hyvinvoinnin rakennusaineena ja tuottavana investointina tulevaisuuteen.

Kertomusvuonna kolmekymmentä keskeistä yhteiskunnallista toimijaa loivat elinikäisen oppimisen tahtotilan, sitoutuivat sen edistämiseen ja tunnistivat yhteiset kriittiset kysymykset. Yhteinen näkemys tiivistyy Kohti elinikäistä oppimista -julkaisussa.

Uusin tieto ja osaaminen syntyy yhä useammin työelämässä, eikä pelkästään enää koulutusjärjestelmässä. Siksi tarvitaan eri hallinnonalat ylittävää elinikäisen oppimisen politiikkaa. Hallitusohjelman laatijat hyödynsivät yhdessä luotua tahtotilaa suunnittelu työssään ja sisällyttivät jatkuvan oppimisen uudistuksen hallitusohjelmaan. Uudistusta valmistelee parlamentaarinen ryhmä. Sitra osallistui ryhmän työskentelyn käynnistykseen ja tukee työtä tuottamalla laaja-alaista tietoa elinikäisestä oppimisesta. Kokonaiskuvaa katsoviin selvityksiin lukeutuvat muun muassa Millä rahalla? -raportti elinikäisen oppimisen rahavirroista ja lainsäädäntöön pureutuva Millä ehdoilla? -selvitys.

Alkuvuodesta 2020 Sitra julkisti laajan kansalaiskyselyn tulokset, joiden mukaan suomalaiset aikuiset suhtautuvat elinikäiseen oppimiseen hyvin myönteisesti ja arvostavat laajaa yleissivistystä. Julkistamme keväällä laajan ennakoitiselvityksen alueellisesta väestökehityksestä ja koulutustarpeen muutoksista vuoteen 2040 asti. Sen päätulokset haastavat maamme nykyisen osaamisjärjestelmän.

Sitra jatkaa edelleen elinikäisen oppimisen kokonaiskuvan katsojan ja sillanrakentajan roolissa, ja edistämme yhteisen tahtotilan toteutumista.

Reilu datatalous hyödyttäisi kaikkia

Erilaisiin sähköisiin tietokantoihin kerätään meistä kaikista valtavasti dataa – niin kauppakassien sisällöstä, unen laadusta kuin sosiaalisen median kontakteista. Tietoja myös hyödynnetään tietämättämme lukuisiin eri tarkoituksiin. Mitä enemmän dataa kertyy, sitä suurempi on sen arvo ja merkitys.

Siträn IHAN-hanke luo datan keräämiseen, hallintaan ja käyttöön Euroopan laajuisia pelisääntöjä. Tavoitteena on kansainvälinen standardi, joka antaisi ihmisille hallinto-oikeuden heistä kertyviin tietoihin. Jokainen voisi itse päättää miten, milloin ja mihin tarkoituksiin tietoja voi hyödyntää.

*Vuoden 2020
alussa Sitra julkisti
verkkosivuillaan kaikille
suomalaisille suunnatun
digiprofiilitestin.*

Sitra kehittää reilun datatalouden ekosysteemiä laajassa yhteistyössä kansalaisten, yritysten, järjestöjen sekä julkisen sektorin kanssa. Ensimmäinen versio reilun datatalouden sääntökirjasta tuotettiin syksyllä 2019.

Siträn kansainvälinen kyselytutkimus osoitti, että yritykset kokevat dataan pohjaa-

van kilpailuedun rakentamisen vaikeaksi ja alan pelisäännöt epäreiluiksi. Globaalien alustajattien vahva asema on tässä keskeinen pulonkaula. Yhtenäinen ja reilu toimintatapa rohkaisisi yrityksiä kehittämään käyttäjälähtöisiä innovaatioita ja uutta liiketoimintaa.

Sitra pilotoi dataa hyödyntäviä uusia konsepteja useiden kumppaneiden kanssa. Käytännön esimerkit liittyvät muun muassa diabetesta sairastavien lasten hoitoon, Suomessa kerättyjen terveystietojen hyödyntämiseen ulkomaan matkoilla, sähköiseen tunnistamiseen ja musiikkialan pelisääntöjen uudistamiseen.

Vuoden 2020 alussa Sitra julkisti verkkosivuillaan kaikille suomalaisille suunnatun digiprofiilitestin. Sen kautta voi tarkastella omaa digitaalista käyttäytymistään ja saada räätälöityjä vinkkejä tietojensa suojaamiseen.

Reilun datatalouden rakennustyö jatkuu laajalla rintamalla. Vuoden 2020 painopisteet ovat uusien liiketoimintamallien kokeiluissa, EU-yhteistyössä, standardoinnissa ja alan eettisten kysymysten pohdinnassa.

Vaikuttavuusinvestoimisen kehitystyö Sitrasta työ- ja elinkeinoministeriöön

Kireä taloustilanne ja lisääntyneet vastuut ovat julkisella sektorilla arkea, joten niin valtiolla kuin kunnissa on suuri tarve uusille toiminta- ja rahoitusmalleille.

Vaikuttavuusinvestoiminen on yksi keino tuoda valtio, kunnat, sijoittajat, yritykset ja järjestöt saman pöydän ääreen ja yhteisten, mitattavien tavoitteiden taakse. Sitra toi vaikuttavuusinvestoimisen Suomeen vuonna 2014 ja on toiminut sen jälkeen mallin kehittäjänä, käytännön kokeilujen vauhdittajana ja yhteistyöalustana eri sidosryhmille.

Suomeen kertynyt alan osaaminen oli keskeinen peruste myös sille, että YK:n alainen vaikuttavuusinvestoimisen toimisto UNOPS päätti syksyllä 2019 siirtää oman vaikuttavuusinvestoimisen ohjelmansa ja toimistonsa Suomeen.

Tulosperusteinen rahoitussopimus eli SIB-malli (social impact bond) on yksi vaikuttavuusinvestoimisen muoto: hyvinvointia edistävät toimet rahoitetaan sijoittajilta kerätyin varoin ja julkinen sektori maksaa vain mita-
tuista, todennetuista tuloksista.

SIB-malli tuo helpotusta julkisen sektorin talouspaineisiin ja auttaa siirtämään painopistettä ennakoivaan toimintaan. Sitran vauhdittamana Suomessa oli vuoden 2019 lopulla käynnissä neljä ja kehitteillä yhtä monta uutta SIB-hanketta.

Euroopan suurimpiin lukeutuvan, vuonna 2017 käynnistyneen Kotouttamisen SIB-hankkeen tavoitteena on edistää maahanmuuttajien nopeaa työllistymistä ja kotoutumista Suomessa. Vuoden 2019 lopussa kokeilun kautta oli työllistynyt noin 870 maahanmuuttajaa. Työ- ja elinkeinoministeriö on arvioinut, että toiminta mahdollistaa valtiolle jopa yli 20 miljoonan euron säästöt.

Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävään ja syrjäytymistä ehkäisevään Lapset-SIBiin lähtivät kunnista mukaan Vantaa, Helsinki, Hämeenlinna, Lohja ja Kemiönsaari. Pitkäikäistyöttömien työllistymistä edistävä Työ-SIB käynnistyi työ- ja elinkeinoministeriön johdolla aivan vuoden lopulla.

Sijoittajien kiinnostus vaikuttavuutta kohtaan on kasvanut, ja trendi näkyy myös Suomessa. Myös yritykset ja järjestöt ovat kiinnostuneita toimintansa vaikuttavuuslähtöisestä kehittämisestä, mihin Sitra tarjosi eväitä järjestämällä Vaikuttavuuden Boot Camp -työpajoja.

Sitran projekti päättyi suunnitellusti vuoden 2019 lopussa, mutta työ jatkuu saumattomasti työ- ja elinkeinoministeriön yhteyteen perustetussa Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskuksessa. Suomeen kertynyt alan osaaminen oli keskeinen peruste myös sille, että YK:n alainen vaikuttavuusinvestoimisen toimisto UNOPS päätti syksyllä 2019 siirtää oman vaikuttavuusinvestoimisen ohjelmansa ja toimistonsa Suomeen.

Hyvinvointiekosysteemit kiinnostavat

Uusi työelämä ja kestävä talous -teemassa on valmisteltu uutta Hyvinvointiekosysteemi-projektia. Tavoitteena olisi haastaa yritykset, tutkijat sekä tuote- ja palvelukehittäjät ratkomaan nyky-yhteiskunnan hyvinvointiongelmia parhaan mahdollisen tiedon ja käytännön osaamisen pohjalta. Päätös jatkosta tehdään kevään 2020 aikana.

Kotouttamisen SIB

Syyrialainen **Abdullah** löysi talousalan töitä suomalaisesta pörssiyhtiöstä, irakilainen **Mohammed** sai paikan rakennusmiehenä ja somalialainen **Abdi** bussikuskina. Abdullahin, Mohammedin ja Abdin matkaa suomalaiseen työelämään on vauhdittanut nopean kotouttamisen SIB-hanke.

TEM on arvioinut, että kotoutumisen SIB-kokeilu mahdollistaa julkiselle sektorille jopa yli 20 miljoonan euron säästöt.

Suomeen tuli vuoden 2015 aikana noin 32 000 turvapaikanhakijaa, mikä synnytti pikaisen tarpeen uudenlaisille kotouttamisen ja työllistämisen tavoille sekä budjetin ulkopuoliselle rahoitukselle. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) päätti muiden toimien ohella kokeilla Sitran Suomeen tuomaa vaikuttavuusinvestoimisen SIB-mallia.

SIB on lyhenne termistä social impact bond, suomeksi tulosperusteinen rahoitus-sopimus. Malliin liittyy muutamia erikoisuuksia. Varat toimintaan kerättiin yksityisiltä sijoittajilta, ja kaikki hankkeessa mukana olevat tahot – julkinen sektori, sijoittajat ja palveluntarjoajat – sitoutuivat yhteisiin, mitattaviin tavoitteisiin. Yksi niistä oli 2 500 maahanmuuttajan työllistäminen vuosien 2017–2019 aikana.

Alkuvuodesta 2020 TEM tiedotti, että tulokset ovat rohkaisevia. Kokeiluun osallistui Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa noin 2 200 maahanmuuttajaa, joista yli 850 oli työllistynyt vuoteen 2019 mennessä. Luvun arvioidaan nousevan 1 000–1 200 henkilöön. Asetettuun tavoitteeseen ei siis aivan ylletty, mutta TEMin mukaan tulosta voi pitää hyvänä.

Käytännön tasolla uutta oli se, että jokaiselle osallistujalle tarjottiin yksilöllistä tukea. Lisäksi kieliopinnot, ammatillisten valmiuksien koulutus sekä työssä oppiminen kytkettiin tiiviisti toisiinsa. Näin työllistymiset tapahtuvat tavallista nopeammin.

Hanke päättyi vuoden 2019 lopussa, ja tuloksia on luvassa vuonna 2021. Laskelmia varten kerätään ensin tiedot valtion osallistu-



Tamperelaisen Entry Education Oy:n Koto-SIB-hankkeen opiskelijoita. Kuva: Emilia Haljala.

jille maksamista työmarkkinatuista ja osallistujien valtiolle maksamista tuloveroista vuodelta 2017–2019. Näiden lukujen erotusta verrataan satunnaistetun vertailuryhmän vastaaviin tietoihin.

TEM on arvioinut, että kotoutumisen SIB-kokeilu mahdollistaa julkiselle sektorille jopa yli 20 miljoonan euron säästöt. On sovittu, että puolet säästöstä jää valtiolle. Toisen puolen TEM tulouttaa FIM Vaikutta-

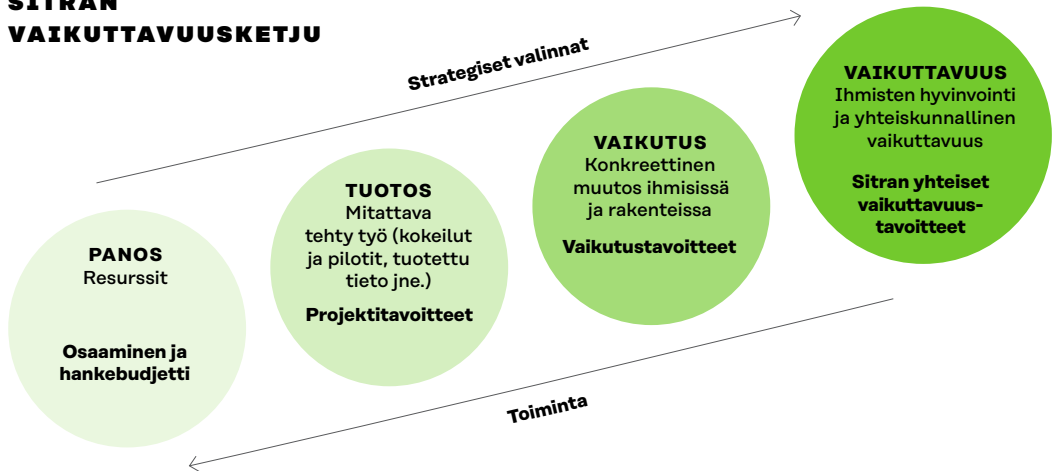
vuussijoitukset Oy:n hallinnoimaan SIB-rahastoon, joka maksaa korvaukset palveluntuottajille ja palauttaa sijoittajille heidän pääomansa kohtuullisen tuoton kera.

SIB-hankkeessa julkinen sektori maksaa vain tuloksista, ei suoritteista.

Todennäköisesti säästöjä kertyy myös hankkeen päättyttyä. Ne jäävät kuitenkin laskelmien ulottumattomiin – valtion, kuntien ja lopulta koko yhteiskunnan hyödyksi.

Seuranta ja vaikuttavuuden arviointi

SITRAN VAIKUTTAVUUSKETJU



Mitä Sitra on saanut aikaan? Teemme oikeita asioita, oikeaan aikaan ja parhaalla mahdollisella tavalla?

Yhteiskunnallisen tulevaisuustyön tuloksia ei useinkaan voi mitata rahassa tai määrällisin mittarein. Siksi Sitran arvioinnista ja seurannasta on rakennettu kokonaisuus, joka koostuu sekä sisäisestä että ulkoisesta arvioinnista ja analyysistä. Taustalla on ns. sosiaalisten innovaatioiden tilivelvollisuuden malli.

Kaikki lähtee toiminnan suunnittelusta. Sitran toiminnan suunnittelun, johtamisen ja arvioinnin taustalla on vaikuttavuusajattelu, joka tunnetaan englanninkielisellä lyhenteellä IOOI, joka tulee sanoista input, output, outcome, impact. Suomeksi nämä ovat panos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus.

Seuranta ja arviointi perustuu kunkin vaikuttavuusketjun osasen tarkasteluun sekä siihen, että arvioinnista opitaan ja toimintaa kehitetään oppien pohjalta jatkuvasti.

Miten Sitran vaikuttavuutta arvioidaan?

Vuosi 2019 oli Sitralle vaikuttavuuden arvioinnin osalta tärkeä vuosi, sillä vuoden aikana saatiin valmiiksi viimeisetkin yksittäiset vaikuttavuusarviointit sekä Sitran vaikuttavuuden ja valintojen onnistumiset yhteen koottu kokoava arviointi. Näiden lisäksi alkuvuodesta Sitran toimintaa ja yhteiskunnallista roolia arvioi myös valtiovarainministeriön asettama parlamentaarinen työryhmä. Sitran roolista suomalaisessa yhteiskunnassa keskusteltiin näiden myötä runsaasti.

Kertomusvuonna valmistuneen vaikuttavuusarvioinnin lähestymistapa hyväksyttiin Sitran hallituksessa ja hallintoneuvostossa jo vuonna 2016. Arvioinnin lähtökohtana olivat Sitran visiosta johdetut vaikuttavuustavoitteet. Niiden toteutumista arvioitiin tavoite kerrallaan, ja koko Sitran toimintaa läpileikkaavasti vuodesta 2011 vuoteen 2019 tarkastellen. Tämä edellytti arvioinneilta uudenlaista menetelmällistä otetta ja tarkoitti samalla siirtymää perinteisistä projekti- ja ohjelma-arvioinnista kohti kokonaisvaltaisempaa tarkastelua.

Kukin vaikuttavuusarviointi pureutui kolmeen kokonaisuuteen: 1) vaikuttavuustavoitteiden edistyminen yhteiskunnassa, 2) Sitran kontribuutio sekä 3) strategisten valintojen onnistuminen. Kokoava arviointi veti tulokset yhteen.

Arvioinnit tuottivat Sitralle toiminnan kehittämisen näkökulmasta arvokasta tietoa, jota on hyödynnetty koko arviointiprosessin ajan, ja tullaan hyödyntämään jatkossa sekä organisaation että toiminnan kehittämisessä.

Sitran kokoavan arvioinnin suositukset

1. Sitran tulee edelleen vahvistaa toimintansa kansainvälistä ulottuvuutta ja yhä aktiivisemmin hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä.
2. Sitralle tulee olla nykyistä laajempi kontaktipinta ja yhteistyö eduskuntaan. Sitralle tulee olla oma, yhteisesti sovittu vuosittainen työsuunnitelma eduskunnan suuntaan.
3. Sitran taloudellinen ja sisällöllinen riippumattomuus tulee säilyttää. Riippumattomuus on kriittinen tekijä Sitran kyvyille toimia yhteiskunnallisten muutosten edistäjänä. Sitran tulee omalta osaltaan varmistaa, että riippumattomuuden perusedellytykset (asiapitoisuus, avoimuus, objektiivisuus, tasapuolisuus jne.) täyttyvät ja säilyvät.
4. Sitran tulee huomioida teemojensa tarkastelussa nykyistä enemmän myös arvonäkökulmia, kuten yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, sosiaalinen eheys ja demokratia.
5. Sitran tulee jatkossakin pyrkiä monipuolisesti (think-connect-do), konkreettisesti ja pitkäjänteisesti edistämään vaikuttavuustavoitteitaan, mm. kokoamalla eri toimijoita yhteen sekä tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä uusia toimintamalleja.
6. Sitran tulee korostaa enemmän tehokkuutta ja kustannustietoisuutta omassa toiminnassaan.
7. Sitran tulee paremmin varmistaa hankkeittensa jatkuvuus ja yhteensopivuus eri sidosryhmien kanssa osallistamalla avoimemmin ja aikaisemmin keskeisiä kumppaneita hankkeiden valmisteluun sekä kehittämällä täydentäviä malleja irtautumisen tueksi. Irtautumisia tulee seurata ja tarvittaessa tukea pidempään.
8. Sitran tulee systemaattisemmin jalkauttaa vaikuttavuustavoitteensa omiin projekteihinsa. Sitran tulee myös selkeämmin viestiä tavoitteistaan ja niihin liittyvistä valinnoista ja vaikutuksista.
9. Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä osaamisen kumuloitumisen varmistamiseksi Sitran tulee parantaa sisäistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa sekä vahvistaa osaamisen leviämistä projekteihinsa välillä.
10. Sitran tulee ”avoimen innovaation hengessä” varmistaa paras mahdollinen osaaminen teemoihinsa hyödyntämällä yhä monipuolisemmin oman organisaation ulkopuolella olevaa osaamista.

Sitralaiset ovat yhteiskunnallisen muutoksen ammattilaisia

Sitra on lähes 170:n korkeasti koulutetun muutoksentehtävien asiantuntijaorganisaatio. Tulevaisuuden ennakointi sekä monimutkaiset yhteiskunnalliset hankkeet vaativat työntekijöiltä oman alansa syvää osaamista, mutta myös laajaa ymmärrystä yhteiskunnan toiminnasta, yhteistyöstä sekä muutosten läpiviennistä. Tulevaisuustyössä tarvitaan monenlaista osaamista, ja sitralaisten moninaiset taustat ovatkin työn onnistumisen ehto.

Sitralaisten työ on pitkälti projektiluonteista asiantuntijatyötä, jota ohjaavat yhteinen visio, strategia sekä kullekin projektille määritellyt tavoitteet. Projektiluonteen vuoksi lähes puolet sitralaisista on määräaikaisessa työsuh-

teessa. Henkilöstöstrategia tukee monenlaista tekemistä ja aihealueesta toiseen siirtymistä.

Sitralaisilla on perinteisesti ollut korkea koulutusaste: lähes 90 %:lla on korkeakoulututkinto ja 16 sitralaisella myös lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.

Sitrassa työskenteli vuoden 2019 lopussa 166 henkilöä (179 vuonna 2018, 159 vuonna 2017). Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä kertomusvuoden aikana oli 174, ja henkilötyövuosia kertyi 151. Kokonaan uusia työsuhteita alkoi vuoden 2019 aikana 21. Työsuhteista 60 % oli toistaiseksi voimassa olevia ja 40 % määräaikaisia. Osa-aikaisia kaikista työsuhteista oli 9 %.



Moni sitralainen oli mukana järjestämässä World Circular Economy Forumia kesällä 2019 Finlandia-talolla. Kuva. Susanna Lönnrot/Sitra.

Kaikista sitralaisista 71 % oli vuonna 2019 naisia ja 29 % miehiä. Johtoryhmässä osuudet olivat 50 % naisia ja 50 % miehiä. Sitralaisten keski-ikä vuoden 2019 lopussa oli noin 45,5 vuotta, ja ikäjakauma laaja: alle 30-vuotiaita oli 7 %, 30–40-vuotiaita 29 %, 40–50-vuotiaita 27 %, 50–60-vuotiaita 24 % ja yli 60-vuotiaita 13 %.

Sitran työntekijöiden määrä kasvoi kuuden vuoden aikana (vuosina 2012–2018) 106 henkilöstä 179 henkilöön. Ensin henkilöstömäärää kasvatti päätös toteuttaa hankkeita enemmän omin voimin ulkoistamisen sijaan, ja viimeisinä vuosina nousua lisäsi edelleen strategian mukainen toiminnan volyymin määräaikainen kasvu, joka vuonna 2019 kääntyi suunnitellusti laskuun.

Sitralaisen tekemisen ytimessä rohkeus, yhteistyö ja armo

Vuoden 2019 suurimmat sisäiset kehityshankkeet liittyivät hallinnon yleisten lakien noudattamiseen liittyviin toiminta- ja järjestelmämuutoksiin, kuten uuteen rahoituspäätösprosessiin sekä asianhallintajärjestelmän kehittämiseen. Uudistetun Sitra-lain 18 §:n mukaan Sitran rahoituspäätöksiin ei voi hakea muutosta. Tämä oli yksi olennainen asia, kun hallintolain mukaista rahoituspäätösprosessia otettiin käyttöön.

Syksyllä 2019 astui voimaan EU-direktiiviin pohjaava kansallinen lainsäädäntö verkkopalvelujen saavutettavuudesta. Saavutettavuuslaki koskee myös Sitran verkkopalveluita, joiden saavutettavuutta ja käytettävyyttä parannetaan niin teknisesti kuin sisällöllisestikin syksyyn 2020 mennessä, jolloin lain siirtymäaika umpeutuu.

SITRAN HENKILÖSTÖ PROSENTTEINA

TYÖSUHTEET **60 %** **40 %**
toistaiseksi määräaikaista
voimassaolevia

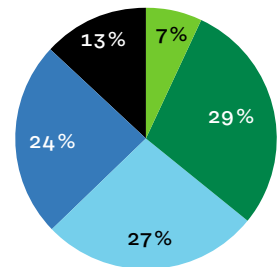
**SUKUPUOLI-
JAKAUMA** **71 %** **29 %**
naisia miehiä

50 % **50 %**
naisia johto- miehiä johto-
ryhmässä ryhmässä

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

IKÄJAKAUMA

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



Kertomusvuonna myös täsmennettiin sitralaisen työn vaativuusluokittelua sekä palkkapolitiikkaa. Lisäksi puntaroiitiin yhdessä tekemisen kulttuuria ja sovittiin tavoista tehdä tulevaisuustyötä. Nämä ns. sykkeet kiteytyivät sanoihin rohkeus, yhteistyö ja armo.

Vuonna 2020 sisäisen kehittämisen painopiste kiinnittyy Sitran strategian ja toimintamallin täsmentämiseen.

Vastuullisuus ja kestävyys ovat jatkuvia valintoja

Suomalainen yhteiskunta ja kansainväliset yhteistyösuhteemme rakentuvat luottamukselle. Luottamuksen edellyttämä vastuullisuus on yhä merkittävämpi menestyksen edellytys koko yhteiskunnalle. Sitran kaltaiselle toimijalle vastuullisuus on kaikkea muuta kuin pistemäisiä tekoja. Se on jatkuvaa tekemistä ja systemaattisia valintoja kohti kestävämpää yhteiskuntaa.

Sitra, kuten muutkin organisaatiot, on tehnyt vuosia työtä erilaisten vastuullisuuskäytäntöjen parissa. Vastuullisuus työ heijastelee vahvasti aikaansa. Raportointitavat vastuullisuusasioissa hakevat kuitenkin yhä muotoaan, eivätkä eri tahojen tulokset pääsääntöisesti ole vertailukelpoisia. Kun kestävä kehityksen periaatteiden ja ESG-normiston noudattamisesta on tulossa valtavirtaa, on kunnianhimosoaa nostettava edelleen.

Sitran kestävyysraportointi

Sitran keväällä 2020 julkaistavassa SDG-raportissa keskityimme kestävyysraportointiin (sustainability reporting), jossa organisaation tavoitteita ja toimintaa peilataan YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin.

Tarkastelimme SDG-tavoitteiden kytkeytymistä Sitran tavoitteisiin ja toimintaan kolmella tasolla: yhteiskunnallinen visio, projektitoiminta sekä sisäiset käytännöt. Kestävä

kehitys toteutuukin parhaiten silloin, kun nämä kolme tasoa tukevat toisiaan.

Suomen kestävä kehityksen politiikka-arvioinneissa tunnistetut kipupisteet ja vahvuudet näyttäytyivät Sitran tavoitteissa kaksijakoisesti. Yhtäällä Sitrassa on panostettu Suomen keskeisiin kestävä kehityksen kipupisteisiin, joita ovat mm. ilmastoteot (SDG #13), ihmisarvoinen työ ja talouskasvu (#8) sekä eriarvoisuuden vähentäminen (#10). Toisaalla Sitrassa on panostettu Suomen vahvuuksien uudistamiseen, kuten hyvään koulutukseen (#4) ja hallintoon (#16).

Konkreettinen esimerkki kipupisteisiin tarttumista on valtioneuvoston kanslian Sitoumus-palvelun rahoittaminen kertomusvuonna ja Sitran suositun elämäntapatestin integroiminen palveluun. Kestävien elämäntapojen sitoumuksen avulla jokainen voi hillitä ilmastonmuutosta ja löytää itselleen sopivat keinot kestävämmän elämäntavan löytämiseksi.

Vahvuuksien uudistamisesta voisi mainita esimerkiksi vuonna 2019 aloitetun pioneiritönn, jossa Sitra, FIBS ja kolmisenkymmentä edelläkävijäyritystä ovat lähteneet tunnistamaan ja toteuttamaan parhaita käytäntöjä datan vastuulliseen hyödyntämiseen. Datan käyttö on uusi, tärkeä kulma yritys vastuun laajalla kentällä. Sitran ja FIBSin työ on vielä alussa.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra edellyttää sijoittajana sijoituskohteiltaan, käyttämiltään sijoitusrahastoilta ja varainhoitajien käytännöiltä vastuullisuutta sekä sitoutumista kansainvälisiin normistoihin, kuten YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin. Lisäksi vuonna 2019 tarkennetut Sitran vastuullisen sijoittamisen ohjeet kieltävät sijoituskohteina muun muassa yritykset, jotka ovat rikkoneet ihmisoikeuksia, ympäristöä tai työolosuhteita koskevia kansainvälisiä normeja, jotka ovat harjoittaneet korruptiota tai jotka eivät toimi kivihiilen tuotantoa ja käyttöä rajoittavasti.

Sitran reilu viisi vuotta sitten Suomeen tuoma ja kehittämä vaikuttavuusinvestoiminen menee vielä tätäkin pidemmälle, sillä sen ytimessä on sosiaalinen vastuullisuus. Käynnissä olevat SIB-rahastot, joissa Sitra on ollut aloitteentekijänä ja ensisijoittajana, korostavat kaikki ESG-tarkasteluissa usein vähemmälle painoarvolle jäävää sosiaalista ulottuvuutta.

Sisäiset käytännöt kirittäjinä

Tulevaisuus, riippumattomuus ja vastuullisuus ovat sitralaisen työn ytimessä. Kertomusvuoden esimerkiksi käy hankintastrategia, joka syntyi tarpeesta kirjata kunnianhimotaso julkisten hankintojen toteuttamisessa siten, että se ohjaa hankintojen tekemistä tulevaisuudelle sopivalla tavalla. Hankintastrategia kannustaa ylittämään vallitsevat ekologisuusvaatimukset sekä huomioi koko toimitusketjun vastuullisuuden – myös sosiaalisesta näkökulmasta. Käytännön esimerkkinä tästä on tapahtumakilpailutuksessa vähimmäisvaatimuksena käytetty kriteeri vaikeasti työllistetävän palkkaamisesta.

Sitran viestintästrategia puolestaan korostaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Näistä rehellisyys on vienyt organisaation yhä kiinnostavampiin keskusteluihin ja kehittämistyöhön mm. demokratiaa ja valtaa koskevassa työssä. Toimimme valheita ja vihapuhetta vastaan aktiivisesti ja rakentavaa dialogia kaikessa toiminnassamme korostamalla.

Vastuullisuus on Sitrassa strateginen valinta, joka ulottuu sisäisistä toimintatavoista kaikkeen ulkoiseen kehittämistyöhön.

*Tulevaisuus,
riippumattomuus ja
vastuullisuus ovat
sitralaisen työn
ytimessä.*



Sijoitustoiminta

Sitra sai aikoinaan Suomen Pankilta ja eduskunnalta peruspääoman, yhteensä noin 84 miljoonaa euroa. Peruspääoma on muodostanut pohjan Sitran nykyiselle sijoitusomaisuudelle, jonka tuotoilla Sitran tulevaisuustyö rahoitetaan.

Sitran sijoitusomaisuus koostuu peruspääomasijoituksista sekä pääomasijoituksista korkeamman riskin pääomarahastoihin (nk. Venture Capital -rahastot) ja kohdeyrityksiin. Sitran sijoitussalkussa on jäljellä 12 kohdeyritystä. Vuoden aikana tehtiin jatkosijoitus yhteen yritykseen ja irtauduttiin neljästä yrityksestä. Uusia sijoituksia kohdeyrityksiin ei ole tehty vuoden 2014 jälkeen.

Tulevaisuustyö rahoitetaan sijoitustoiminnan tuotoilla

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat Sitran tulevaisuustyön ja sijoitustoiminnan suunnitteluun.

Vuoden 2019 talouskehitystä määrittivät yhtäältä heikkenevä taluskasvu ja poliittiset riskit sekä toisaalta keskuspankkien merkittävät toimenpiteet taloustaantumana välttämiseksi. Poliitiikka olikin yksi taloutta eniten rasittaneista tekijöistä. Erityisesti Kiinan ja Yhdysvaltain suhteita sotkenut kauppasota kasvatti epävarmuutta taloudessa. Loppuvuodesta kauppasodan laantuminen ja Kiinan kasvua tukevat toimet yhdessä keskuspankkien voimakkaiden elvytystoimien kanssa alkoivat tuottaa tulosta, ja talouskehitys osoitti tasaantumisen merkkejä. Vuoden 2020 alussa

puhjennut koronaviruspandemia ja sen vaikutukset globaaliin talouskehitykseen lisäsivät epävarmuutta ja kurssien heiluntaa sijoitusmarkkinoilla. Myös monet talousennustuslaitokset päivittivät Suomen ja maailmantalouden kasvuennusteitaan alaspäin.

Sijoitusmarkkinoilla vuosi 2019 oli yksi parhaista moniin vuosiin, koska sekä osake-että korkosijoitusten tuotto oli varsin hyvä. Edellisen vuoden lopun kurssilaskusta toipuminen selittää osan riskipitoisten omaisuuslajien hyvistä tuotoista, mutta voimakkaimmin sijoitusmarkkinoiden tuottoja ajanut tekijä olivat keskuspankkien aktiviteetit. Arvopapereiden osto-ohjelmien käynnistäminen ja korkojen laskut painoivat pitkät korot voimakkaasti alas, mikä mahdollisti korkosijoitusten hyvät tuotot. Osakemarkkinat taas hyötyivät matalista koroista ja tuottavien vaihtoehtojen puutteesta.

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat Sitran tulevaisuustyön ja sijoitustoiminnan suunnitteluun.

Sitran peruspääomasijoitusten markkina-arvo oli vuoden 2019 lopussa 874 miljoonaa euroa (776 milj. euroa vuonna 2018). Peruspääomasijoitusten tuotto oli kertomus-



vuonna 17,2 prosenttia (2018: -3,9 %) ja viiden vuoden keskituotto 6,6 prosenttia.

Koko sijoitusomaisuuden markkina-arvo puolestaan oli 933 miljoonaa euroa (832 milj. euroa). Koko sijoitusomaisuudelle ei ole laskettu tuottoa samalla tavalla kuin peruspääomasijoituksille, koska tähän saakka Venture Capital -rahastosijoitusten ja kohdeyrityssijoitusten on katsottu olevan osa Sitran operatiivista toimintaa. Vuodesta 2020 alkaen tuottolaskenta tehdään koko sijoitusomaisuudelle.

Sijoitusomaisuuden allokaatio oli vuoden vaihteessa seuraava: osakkeet 47,6 prosenttia (vuonna 2018: 46,0 %), korkoinstrumentit 31,6 prosenttia (2018: 34,0 %) ja muut sijoitukset 20,8 prosenttia (2018: 20,0 %). Sijoitusomaisuus on pääosin sijoitettu rahastoihin. Sitra tekee allokaatiopäätökset, mutta rahastot päättävät yksittäisistä sijoituskohteista itsenäisesti sääntöjensä puitteissa.

Vuoden aikana allokoitiin lisää varoja muihin sijoituksiin sekä korkeariskisempiin korkotuotteisiin. Kehittyvien markkinoiden

korkosijoituksia lisättiin tekemällä viiden miljoonan euron sijoitus SEB Microfinance VII -rahastoon, joka sijoittaa mikrorahoituslaitosten lainoihin ja velkakirjoihin.

Muissa sijoituksissa keskeisimmät teemat olivat infrastruktuuri-, private equity- ja venture capital -sijoitusten lisääminen ja hajauttaminen sekä kiinteistösalkun tasapainottaminen. Uusia sijoitussitoumuksia annettiin yhteensä noin 40 miljoonan euron edestä.

Infrastruktuurisijoituksia tehtiin aurinko- ja tuulivoimaloihin sekä niihin liittyvään energiainfrastruktuuriin sijoittavaan BlackRockin Global Renewable Power III -rahastoon.

Private Equity -sijoituksissa jatkettiin maantieteellistä hajauttamista. Uudet sijoituskohteet olivat globaalisti listaamattomiin yrityksiin sijoittava HarbourVest Co-Investment Fund V sekä USA:ssa toimiviin private equity -rahastoihin sijoittava eQ PE XI US -rahasto. Uusi sijoitussitoumus tehtiin myös pohjoismaisiin yhtiöihin sijoittavaan CapMan Buyout XI -rahastoon.

Kiinteistösalkussa lisättiin jo olemassa olevia sijoituksia Aberdeen Property Fund Finland I Ky:ssä sekä Ålandsbanken Real Estate -asuntorahastossa. Myös metsäsijoitusten osuutta salkussa kasvatettiin tekemällä lisämerkintä UB Metsä I -rahastoon. Listattujen kiinteistösijoitusten (Real Estate Investment Trust) osuutta salkussa puolestaan laskettiin.

Venture Capital -rahastojen salkkuun tehtiin vuoden 2019 aikana neljä uutta sijoitussitoutumusta. Evolver Fund I Ky sijoittaa omistajavetoisiin suomalaisiin ja ruotsalaisiin pieneköihin teollisuus- ja palveluyrityksiin. Life science -sijoitusten painoa lisättiin tekemällä sijoitus ruotsalaiseen HealthCap VIII, L.P. -rahastoon, jonka sijoitustoiminnan pääpaino on täsmä- ja harvinaislääkkeissä.

Uusi sijoitussitoutumus annettiin myös Life-line Ventures Fund IV -rahastoon, joka on jo kolmas kyseisen rahastoyhtiön rahasto Sitran portfolioissa. Aikaisen vaiheen teknologiyhtiöihin sijoittava rahastotiimi on osoittanut sijoitusstrategiansa toimivuuden ja ensimmäinen, vuonna 2012 perustettu rahasto on onnistunut irtautumaan erittäin tuottavasti joistakin kohdeyhtiöistään.

Lasten ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevään FIM Lapset ja nuoret I Ky -rahastoon annettiin miljoonan euron sijoitussitoutumus. Vaikuttavuusinvestoimista harjoittavan rahaston toiminta on jo alkanut Hämeenlinnassa, Vantaalla ja Lohjalla.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra sijoittaa varallisuutensa vastuullisesti ja tuottoa tavoitellen. Vastuullinen sijoittaminen Sitrassa tarkoittaa sitä, että kaikissa sijoitus-

päätöksissä 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. Sitra on ollut myös vastuullisen sijoittamisen foorumin, FINSIF:in jäsen vuodesta 2013 lähtien.

PRI-periaatteiden allekirjoittajana Sitra on sitoutunut jatkuvasti kehittämään vastuullisia sijoituskäytäntöjään. Kesällä 2019 toteutettiin Sitran osake- ja korkorahastojen osalta toimiala- sekä normirikkomuksiin liittyvä seulonta. Seulonnan tuloksia käytiin läpi varainhoitajien kanssa. Käytyjen keskustelujen sekä markkinakartoituksen tuloksena Sitran vastuullisen sijoittamisen ohjeet päivitettiin lokakuussa 2019. Vastuullisen sijoittamisen ohjeistus löytyy Sitran verkkosivuilta.

Merkittävin muutos sijoituskäytäntöihin on toimialarajoitusten käyttöönotto. Sitran sijoitusuniversumista poissuljetaan 1) tupakatuotteiden valmistajat, joille tupakasta tulee yli 50 prosenttia liikevaihdosta, 2) yritykset, jotka valmistavat kiistanalaisia aseita, 3) yritykset, joiden liikevaihdosta yli 30 prosenttia liittyy kivihiihen tuotantoon tai käyttöön energiantuotannossa ilman selkeää strategiaa kivihiihen käytön vähentämiseksi sekä 4) yritykset, jotka ovat rikkoneet kansainvälisiä yleisesti hyväksytyjä normeja (koskien ihmisoikeuksia, ympäristöä, korruptiota ja työolosuhteita) eivätkä ole toimineet riittävästi rikkeen seuraamuksen korjaamiseksi. Sitran nykyisten rahastosijoitusten osalta noudatetaan kahden vuoden siirtymäaikaa toimialarajoitusten huomioimisessa.

VALTION PANOSTUKSET SITRAN PERUSPÄÄOMAAN

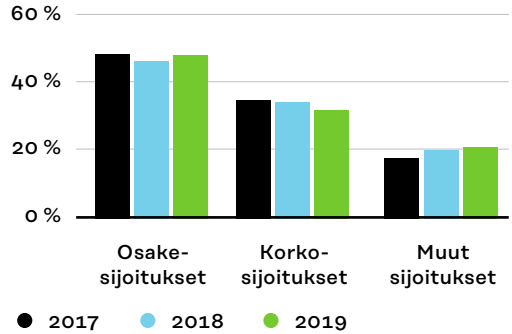
1967 **16,8 M€**
 1972 **16,8 M€**
 1977 **16,8 M€**
 1981 **16,8 M€**
 1992 **16,8 M€**

 Yht. **84,1 M€**

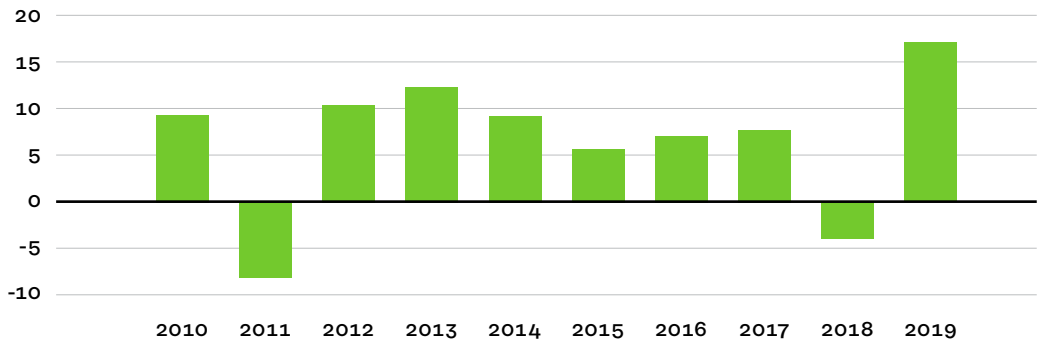
Lisäksi peruspääomaa on korotettu kirjanpidollisin siirroin 151,4 miljoonalla eurolla.

Peruspääoman nimellisarvo on 235,5 miljoonaa euroa.

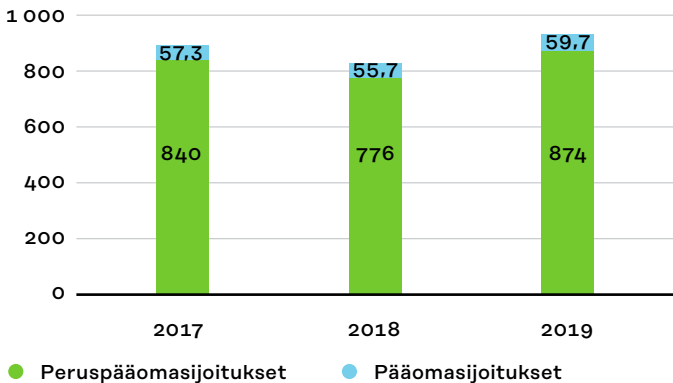
SIJOITUSTEN ALLOKAATIO



PERUSPÄÄOMASIJOITUSTEN TUOTTO, %



SIJOITUSOMAISUUDEN MARKKINA-ARVO, MILJ. €



Sitra sijoittaa varallisuutensa vastuullisesti ja tuottoa tavoitellen.

Talous

Sitran varsinaiseen toimintaan käyttämä vuotuinen budjetti vaihtelee 30–40 miljoonan euron välillä. Toiminta rahoitetaan kokonaisuudessaan sijoitustoiminnan tuotoilla. Sijoitustoiminnan tuottoja kertyi vuonna 2019 yhteensä 44,0 miljoonaa euroa ja sijoitustoiminnan kuluja yhteensä 9,5 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma pysyi edellisen vuoden tasolla ollen 714 miljoonaa euroa. Tilikauden ylijäämä oli 0,8 miljoonaa euroa (vuoden 2018 alijäämä oli 11,7 miljoonaa euroa).

Vuoden 2019 varsinaisen toiminnan kulut olivat 34,2 miljoonaa euroa (36,6 miljoonaa euroa vuonna 2018). Suurimmat kuluerät olivat henkilöstökulut 14,5 miljoonaa euroa, rahoitustoiminta 9,6 miljoonaa euroa sekä asiantuntijapalvelut 4,5 miljoonaa euroa.

Kulut laskivat vuonna 2019 edellisestä vuodesta 2,4 miljoonaa euroa (henkilöstökulut 0,1 miljoonaa euroa ja muut kulut 2,3 miljoonaa euroa). Vuonna 2017 talous- ja toimintasuunnitelmassa päätettiin strategian mukaisista, yhteensä 35,8 miljoonan euron lisäpanostuksista vuosille 2017–2022, minkä takia vuoden 2019 kulut olivat vielä korkeammalla tasolla.

Sitran tulevaisuustyön tärkeä perusyksikkö on hanke. Hankekuluja oli vuonna 2019 yhteensä 14,4 miljoonaa euroa (16,7 miljoonaa euroa vuonna 2018). Hankekuluista 67 prosenttia eli 9,6 miljoonaa euroa käytettiin suoraan hankkeiden rahoitukseen ja loppuosa hankkeita edistäviin hankintoihin.

Hankekuluista 5,7 miljoonaa euroa (40 %) käytettiin kokeiluihin ja pilotteihin, 3,6 miljoonaa euroa (25 %) koulutuksiin sekä tapah-

tumiin ja 2,9 miljoonaa euroa (20 %) tutkimuksiin ja selvityksiin. Hankekuluista suurimmat kokonaisuudet liittyivät kiertotalouteen, datatalouteen sekä julkisen sektorin johtamiskoulutukseen. Hankekulut julkaistaan Sitran verkkosivuilla vuosittain.

100 miljoonan euron investointi yliopistoille

Sitran hallintoneuvosto päätti yksimielisesti joulukuussa pidetyssä kokouksessaan hyväksyä 100 miljoonan euron kertaluonteisen panostuksen yliopistojen pääomittamiseen. Kertapanostus päätettiin toteuttaa tekemällä 100 miljoonan euron lahjoitusta koskeva sitoumus Suomen valtion valtiokonttorin kautta siinä tapauksessa, että valtio päättämälään tavalla tekee finanssisijoitukset yliopistojen pääomittamiseen.

Hallintoneuvosto päätyi toteuttamaan panostuksen vaiheittain kolmen vuoden aikana, jotta sen vaikutus Sitran riippumattoman ja vaikuttavan toiminnan jatkumiseen olisi mahdollisimman vähäinen. Ensimmäinen erä, summaltaan 33,3 miljoonaa euroa, on tarkoitus lahjoittaa vuoden 2020 aikana ja loppuosa 66,7 miljoonaa euroa vuonna 2022.

Kertapanostus vaikuttaa suoraan Sitran sijoitusomaisuuden arvoon, jonka tuotoilla Sitran toiminta rahoitetaan kokonaisuudessaan. Tämän vuoksi kertapanostukseen on varauduttu taloussuunnitelmassa niin, että toimintaa tullaan sopeuttamaan pitkällä tähtäimellä. Vuonna 2022 varsinaisen toiminnan kulujen arvioidaan olevan noin 28 miljoonan euron tasolla.

Hallinto

Hallitus

Sitran hallitus kokoontui vuonna 2019 yksitoista kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteerin kansliapäällikkönä **Martti Hetemäki** (puheenjohtaja), kansliapäällikkö **Jari Gustafsson** (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö **Anita Lehikoinen**, **Kirsi Sormunen**, professori **Markku Wilenius** ja yliasiamies **Mikko Kosonen**. Hallituksen sihteerinä toimi Sitran johtava lakimies **Jorma Jaalivaara**.

Hallituksen tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden aikana kolme kertaa. Tarkastusvaliokunnan jäseninä toimivat **Kirsi Sormunen** (pj), **Martti Hetemäki** ja **Markku Wilenius**.

Hallintoneuvosto

Vuonna 2019 Sitran hallintoneuvoston muodosti eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto. Kertomusvuosi oli vaalivuosi, joten Sitran hallintoneuvoston kokoonpano muuttui 18.6.2019. Hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana vanhalla kokoonpanolla kerran ja uudella kokoonpanolla kuusi kertaa. Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari **Anton Mäkelä**.

Ennen eduskuntavaaleja 2019 hallintoneuvoston jäseninä toimivat kansanedustajat **Matti Vanhanen** (puheenjohtaja), **Pentti Oinonen** (varapuheenjohtaja 16.4.2019 saakka), **Kalle Jokinen**, **Antti Kaikkonen**, **Seppo Kääriäinen**, **Jutta Urpilainen**, **Pia Viitanen**, **Ville Vähämäki** ja **Ben Zyskowitz**.

Eduskuntavaalien 2019 jälkeisessä hallintoneuvostossa toimivat kansanedustajat **Antti Lindtman** (puheenjohtaja), **Jani Mäkelä**

(varapuheenjohtaja 26.9.2019 saakka), **Toimi Kankaanniemi** (27.9.2019 alkaen, varapuheenjohtaja 25.10.2019 alkaen), **Mari Holopainen**, **Kalle Jokinen**, **Markus Lohi**, **Markus Mustajärvi** (5.11.2019 alkaen), **Petteri Orpo**, **Hanna Sarkkinen** (25.10.2019 saakka), **Pia Viitanen** ja **Ville Vähämäki**.

Laki Sitrasta uudistettiin kertomusvuonna, ja 1.1.2020 voimaan tulleen lain myötä Sitralle nimitettiin pankkivaltuustosta erillinen hallintoneuvosto helmikuussa 2020.

Tilintarkastajat

Vuoden 2019 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsemat henkilöt: puheenjohtaja **Mika Kari**, sd., **Jukka Kopra**, kok. (varajäsenenään **Jukka Mäkynen**, ps.), **Esko Kiviranta**, kesk. (varajäsenenään **Raimo Piirainen**, sd.), KHT **Lotta Kauppila** (varajäsenenään KHT **Hannu Riippi**) ja KHT **Timo Tuokko** (varajäsenenään KHT **Anna Lind**). Tilintarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT **Markku Koskela**.

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

Sisäinen tarkastus

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

kaisuutta ja tuloksellisuutta sekä hyvän hallintotavan toteutumista.

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

Riskienhallinta

Riskienhallinta on osa Siträn sisäistä valvontaa ja hyvää hallintotapaa. Riskienhallinnan avulla tuetaan tavoitteiden saavuttamista, turvataan toiminnan jatkuvuutta, häiriöttömyyttä ja turvallisuutta sekä rahaston toimintaedellytysten säilymistä.

Siträn hallituksen vahvistamissa riskienhallinnan periaatteissa kuvataan riskienhallinnan tavoitteet, vastuut ja roolit sekä se, miten riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja seurataan Sitrassa. Riskit on luokiteltu kolmeen ryhmään, jotka ovat strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit. Riskienhallinnan tilanne raportoidaan kahdesti vuodessa Siträn johtoryhmälle ja vähintään kerran vuodessa Siträn hallitukselle.

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

*Laki Sitrasta uudistettiin kertomusvuonna,
ja 1.1.2020 voimaan tulleen lain myötä Sitralle
nimitettiin pankkivaltuustosta erillinen hallintoneuvosto
helmikuussa 2020.*

Tilinpäätös

vuodelta 2019

Tuloslaskelma	44
Tase	45
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	46
Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	47
Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	57
Tilintarkastuskertomus	58

TULOSLASKELMA

EUR		Toteutunut 2019	Toteutunut 2018
Varsinainen toiminta			
	Tuotot	420 441,81	187 548,83
	Kulut		
	Henkilöstökulut	1 -14 469 641,31	-14 602 286,14
	Poistot	-7 332,43	-311 655,72
	Muut kulut	2 -19 720 975,62	-21 706 268,31
		-34 197 949,36	-36 620 210,17
	Tuotto- / Kulujäämä	-33 777 507,55	-36 432 661,34
Sijoitustoiminta			
	Sijoitustoiminnan tuotot	3 44 038 454,76	31 985 479,53
	Sijoitustoiminnan kulut	4 -9 509 987,54	-7 295 435,95
		34 528 467,22	24 690 043,58
	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	750 959,67	-11 742 617,76

TASE

EUR		Toteutunut 2019	Toteutunut 2018
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
	Aineelliset hyödykkeet	5 197 077,02	195 159,12
	Sijoitukset	6 709 028 659,19	710 405 465,52
	Pysyvät vastaavat yhteensä	709 225 736,21	710 600 624,64
Vaihtuvat vastaavat			
	Lyhytaikaiset saamiset	7 1 489 104,90	645 927,39
	Rahat ja pankkisaamiset	3 458 748,29	2 780 159,17
	Vaihtuvat vastaavat yhteensä	4 947 853,19	3 426 086,56
Vastaavaa yhteensä		714 173 589,40	714 026 711,20
Vastattavaa			
Oma pääoma			
	Peruspääoma	235 463 097,04	235 463 097,04
	Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä	472 301 023,09	484 043 640,85
	Tilikauden ylijäämä/alijäämä	750 959,67	-11 742 617,76
	Oma pääoma yhteensä	708 515 079,80	707 764 120,13
Vieras pääoma			
	Lyhytaikainen vieras pääoma	8 5 658 509,60	6 262 591,07
	Vieras pääoma yhteensä	5 658 509,60	6 262 591,07
Vastattavaa yhteensä		714 173 589,40	714 026 711,20

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET

Tilinpäätöksen esittäminen

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

Vuoden 2018 ja 2019 tilinpäätökset on laadittu kirjanpitolain ja -asetuksen mukaisesti.

Tuloslaskelman esittämismuotona käytetään aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaavaa, joka laaditaan KPA 1:3 §:n kaavan mukaan. Taseen esitysmuotona on ns. lyhennetty tase.

Arvostus- ja jaksotusperiaatteet

Eläkemenot

Rahaston henkilökunnan eläketurva on hoidettu ulkopuolisissa vakuutusyhtiöissä. Eläkekulut on kirjattu tilinpäätökseen suoriteperusteisesti. Rahastolla on käytössä vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus, joka sisältää vanhuus-, työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeen sekä kuolemantapakorvauksen. Eläkeikä on 65 vuotta ja eläke määräytyy kertyneen vakuutussäästön perusteella, joka oli vuonna 2019 3 % henkilön vuoden 2019 TyEL-ansiosta.

Pysyvät vastaavat ja poistot

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

Kohdeyriytyksiin ja pääomarahastoihin tehdyt pääomasijoitukset arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon tai sitä alhaisempaan sisäisen arvonnäilytyksen arvoon. Sisäinen arvonnäilytyksen perustuu kohdeyriytysten ja pääomarahastojen omiin raportteihin ja Sitran näkemykseen niiden tulevasta kehityksestä ja kassavirroista. Peruspääoman pääomarahastojen arvioinnissa käytetään samoja periaatteita.

Muut pysyvät vastaavat on merkitty taseeseen välittömään hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla. Taseeseen merkittyjen pysyvien vastaavien hankintaraja on kymmenen tuhatta euroa. Tilinpäätöksessä pysyvät vastaavat, joiden hankintameno on ollut alle kymmenen tuhatta euroa, on kirjattu tuloslaskelmaan kuluksi.

TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT (1 000 EUR)

Liitetiedoissa annetaan lisätietona selvitys tuloslaskelman ja taseen erien sisällöstä.

Liitetietojen yhteydessä esitetty numero viittaa tuloslaskelmaan ja taseeseen.

1 Henkilöstökulut

1 000 EUR	2019	2018
Palkat ja palkkiot	-11 837	-11 844
Eläkekulut	-2 325	-2 320
Muut henkilöstösivukulut	-307	-439
Yhteensä	-14 470	-14 602

Muihin henkilöstökuluihin sisältyy vapaaehtoinen lisäeläkevakuutus 337 tuhatta euroa.

Henkilöstökuluihin sisältyvät johdon palkat ja palkkiot.

1 000 EUR	2019	2018
Hallintoneuvosto	-32	-32
Hallitus	-46	-46
Yliasiamies	-239	-271
Yhteensä	-317	-349

Vuoden 2019 henkilöstökuluihin sisältyvät ulkopuolisille asiantuntijoille palkkiona maksetut korvaukset (0,1 miljoonaa euroa). Ulkopuolisia asiantuntijoita ei ole laskettu mukaan henkilöstön lukumäärään.

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 166 henkilöä (179 henkilöä vuonna 2018). Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden 2019 aikana oli 174.

2 Muut kulut

1 000 EUR	2019	2018
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	-1 094	-858
Tilavuokrat ja toimitilakulut	-1 543	-1 688
ICT-laitteet ja sovelluspalvelut	-634	-802
Matkakulut	-848	-1 123
Edustuskulut	-47	-71
Asiantuntijapalvelut	-4 469	-5 742
Muut toimintakulut	-1 499	-1 250
Rahoitustoiminta	-9 586	-10 172
Yhteensä	-19 721	-21 706

MUUT KULUT TOIMINNOITTAIN

1 000 EUR	2019	2018
Ennakointi	-633	-436
Uudistumiskyky		
Teemataso	-1 099	-759
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-301	-1 879
Ihminen edellä - valintakokeilut terveystoimissa	-189	-629
Julkisen sektorin johtaminen	-610	-1 234
Kansainvälinen peruskorjaus	-254	-88
Sosiaali- ja terveystoimien rahoitus	-182	-83
Päättyneet avainalueet	-23	-51
Yhteensä	-2 658	-4 723
Hiilineutraali kiertotalous		
Teemataso	-916	-828
Hiilineutraali teollisuus	-361	-393
Ilmastoratkaisut – Climate Solutions	-377	-803
Kansainvälinen koordinaatiotiimi	-534	-445
Kiertotalous	-4 654	-5 504
Kilpailukykyinen ja reilu kiertotalous	-11	0
Resurssiviisas kansalainen	-1 441	-1 498
Päättyneet avainalueet	0	16
Yhteensä	-8 294	-9 456

1 000 EUR	2019	2018
Uusi työelämä ja kestävä talous		
Teematasa	-64	-72
Hyvinvointiekosysteemi	-17	0
IHAN® - ihmislähtöinen datatalous	-2 210	-1 007
Osaamisen aika	-292	-97
Vaikuttavuusinvestoimisen tuki	-496	-249
Päätyneet avainalueet	10	-117
Yhteensä	-3 069	-1 542
Yhteiskunnallinen koulutus		
Toimintotasa	-97	-77
Juhlavuosi & Ratkaisu 100	-225	-892
Kestävä talouspolitiikka	-71	-105
Sitra Lab	-309	-47
Päätyneet projektit	-2	-84
Yhteensä	-705	-1 205
Johto	-260	-181
Strategia	-297	-318
Lakiasiat	-157	-207
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-360	-411
Hallinto	-3 074	-2 975
Sijoitus	-214	-251
Yhteensä	-19 721	-21 706

3 Sijoitustoiminnan tuotot

1 000 EUR	2019	2018
Myyntivoitot	20 783	12 902
Korkotuotot	88	88
Osinkotuotot	1 481	1 531
Rahastosijoitusten tuotot	10 531	15 320
Muut tuotot	2 031	694
Arvonpalautukset	9 125	1 450
Yhteensä	44 038	31 985

4 Sijoitustoiminnan kulut

1 000 EUR	2019	2018
Myyntitappiot	-1 007	-528
Rahastosijoitusten kulut	-64	-212
Muut kulut	-460	-679
Arvonalennukset	-7 978	-5 876
Yhteensä	-9 510	-7 295

5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Pysyviin vastaaviin kuuluvien hyödykkeiden suunnitelman mukaiset poistoajat:

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

Tilikauden aikana ei ole tehty käyttöomaisuushankintoja (0,1 miljoonalla eurolla vuonna 2018).

1 000 EUR	Kirjanpito- arvo 1.1.2019	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito- arvo 31.12.2019
Aineelliset hyödykkeet					
Koneet ja kalusto	7	0	0	-7	0
Käyttöomaisuusosakkeet ja osuudet	9	0	0	0	9
Muut aineelliset hyödykkeet	188	0	0	0	188
Yhteensä	204	0	0	-7	197

6 Sijoitukset

1 000 EUR	2019	2018
Peruspääomasijoitukset		
Sijoitusrahasto-osuudet	584 848	604 634
Pääomarahasto-osuudet	63 430	49 524
Sijoitusidonnaiset vakuutukset	15 523	10 411
Kiinteistösijoitukset	1 433	1 433
Osakkeet ja osuudet	1 162	1 162
Muut sijoitukset	273	318
Pääomarahastot	40 204	38 283
Sijoitukset kohdeyrityksiin	1 949	4 404
	708 823	710 168

PERUSPÄÄOMASIIJOITUKSET

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Sijoitusrahasto-osuudet			
Osakerahastot			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	22 428	42 399
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	6 575	7 337
Danske Invest Suomiosake IK	Suomi	52 913	67 197
Elite Alfred Berg Suomi Fokus B	Suomi	10 641	12 642
Fondita 2000+ B	Suomi	17 985	38 184
Handelsbanken Eurooppa Indeksi (A1 EUR)	Ruotsi	13 273	16 222
Impax Environmental Markets Euro A	Irlanti	23 027	42 383
JP Morgan Global Equity Fund X EUR	Luxemburg	64 281	89 953
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	33 068	44 979
OP-Suomi A	Suomi	55 431	78 319
Korkorahastot			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Suomi	12 936	16 184
Bluebay Investment Grade Bond BR EUR	Luxemburg	14	14
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	44 454	52 102
Danske Invest Emerging Markets Debt K	Suomi	9 647	12 185
Danske Invest Yhteisökorko K	Suomi	75 165	75 249
Evli European High Yield B	Suomi	18 308	25 348
LähiTapiola Vastuullinen Yrityskorko A	Suomi	38 508	49 830
OP-EMD Local Currency A	Suomi	16 839	19 094
SEB Global High Yield B	Suomi	17 592	23 114
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	3 000	3 027
SEB Microfinance Fund VII	Luxemburg	5 000	5 000
Muut noteeratut sijoitukset			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Alankomaat	7 334	7 334
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Suomi	11 231	12 682
eQ PE XI US Feeder	Suomi	321	321
UB Global REIT K	Suomi	9 584	12 610
UB Metsä I	Suomi	8 000	8 427
Ålandsbanken Asuntorahasto			
Erikoissijoitusrahasto C	Suomi	7 294	7 780
		584 848	769 917
Pääomarahasto-osuudet			
Access Capital Fund II	Guernsey	0	0
Ardian Co-Investment Fund V	Ranska	1 803	1 855
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	512	294
Bridgepoint Europe V	Englanti	3 901	5 251
Bridgepoint Europe VI	Englanti	745	653
CapMan Buyout X	Suomi	0	1 096

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	132
EQT Mid Market Asia III Fund	Alankomaat	3 301	3 506
European Fund Investments II	Iso-Britannia	0	9
H.I.G. Advantage Buyout Fund	Delaware, USA	463	485
HarbourVest Partners Co-Investment Fund V L.P	Skotlanti	953	871
MB Equity Fund V Ky	Suomi	2 754	2 419
Sentica Buyout IV Ky	Suomi	362	2 839
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Suomi	283	4 461
Verdane Capital IX (E) AB	Ruotsi	2 095	2 746
Verdane Capital VIII K/S	Tanska	2 886	4 468
Lainapääomarahastot			
Armada Fund V Ky	Suomi	1 334	538
Direct Lending Fund III	Luxemburg	1 292	1 291
EQT Mid-Market Credit II	Luxemburg	2 092	2 079
Kiinteistö-pääomarahastot			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Suomi	6 172	6 184
BlackRock Global Infrastructure Solutions 3	Luxemburg	4 883	5 311
CapMan Nordic Infrastructure I	Luxemburg	2 939	2 741
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	3 108	7 151
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	3 030	3 364
EVLI Healthcare I Ky	Suomi	4 826	5 105
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Suomi	3 000	3 764
Impax New Energy Investors III LP	Iso-Britannia	1 395	1 064
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Suomi	2 067	2 123
Northern Horizon Nordic Aged Care SCSp SICAV-SIF	Luxemburg	3 470	3 529
OP Toimitilakiinteistö Ky	Suomi	3 000	2 987
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Suomi	766	766
		63 430	79 082
Sijoitussidonnaiset vakuutukset			
Mandatum Life kapitalisaatiosopimus	Suomi		
Mandatum Life Private Debt II E	Suomi		5 489
Mandatum Life Private Debt III E	Suomi		2 217
Käteinen	Suomi		130
		7 568	7 836
OP Henkivakuutus kapitalisaatiosopimus	Suomi		
Infrastruktuuri-sijoituskori	Suomi		7 698
LeaseGreen Group Oy laina 30.6.2025	Suomi		1 320
Käteinen	Suomi		88
		7 955	9 106

	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Kiinteistösisjoitukset			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Suomi	1 433	2 234
Osakkeet			
Nokia Oyj	Suomi	1 162	4 998
		1 162	4 998
Muut sijoitukset			
Leverator Oy pääomalaina 8,162 %	Suomi	0	0
Leverator Plc vakuudeton laina 30.9.2024 8,162 %	Suomi	273	273
		273	273
Peruspääomasijoitukset yhteensä		666 669	873 446

PÄÄOMARAHASTOT

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin			
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Suomi	1 250	2 000
Armada Mezzanine Fund III Ky	Suomi	0	144
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	233	220
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Suomi	1 512	1 333
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	2 180	2 338
Capricorn Cleantech Fund	Belgia	750	781
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	3 285	3 118
Circularity European Growth Fund I LP	Iso-Britannia	444	463
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 472	4 401
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0	2
Environmental Technologies Fund 3 LP	Iso-Britannia	1 071	928
Epiqus Kotouttaminen I Ky	Suomi	480	395
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	Suomi	0	11
Evolver Fund I Ky	Suomi	613	556
Folmer Equity Fund I Ky	Suomi	628	1 506
HealthCap VIII, L.P.	Delaware, USA	117	117
Innkap II Partners	Ruotsi	0	0
InnKap III Partners	Guernsey	0	0
Inventure Fund II Ky	Suomi	1 954	4 164
Inventure Fund III Ky	Suomi	869	769
Korona Fund III Ky	Suomi	2 040	1 944
Life Sciences Partners 6 C.V.	Alankomaat	885	777
Lifeline Ventures Fund I Ky	Suomi	1 157	7 049

1 000 EUR	Kotipaikka	Kirjanpito- arvo	Käypä arvo
Lifeline Ventures Fund III Ky	Suomi	2 095	2 619
Lifeline Ventures Fund IV Ky	Suomi	45	45
MB Equity Fund Ky	Suomi	0	33
NegaWatt Energiatехokkuusraho 2 Ky	Suomi	345	305
Nordia Raha 0 Oy	Suomi	2 755	4 000
Palveluraha 0 I Ky	Suomi	668	4 508
Power Fund III Ky	Suomi	1 835	2 165
SET Fund II C.V.	Alankomaat	709	956
SET Fund III C.V.	Alankomaat	245	197
Social Impact Accelerator	Luxemburg	392	310
Spintop Investment Partners II AB	Ruotsi	211	1 369
Spintop Investment Partners III AB	Ruotsi	463	321
Standout Capital I AB	Ruotsi	1 310	1 515
Strategic European Technologies N.V.	Alankomaat	0	50
Trident Capital Fund-V L.P.	Delaware, USA	89	81
Vendep Capital Fund II Ky	Suomi	885	778
Ventech Capital V SLP	Ranska	1 370	1 249
Verdane ETF II SPV Ky	Suomi	227	143
VisionPlus Fund I Ky	Suomi	3 624	4 188
Yhteensä		40 204	57 848

SIIJOITUKSET KOHDEYRITYKSIIN

1 000 EUR	Omistus	Sijoitus
Siträn omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset		
Aura Mare Oy	0 %	188
AW-Energy Oy	1 %	4 039
Crisolteq Oy	0 %	110
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	4 058
MediXine Oy	15 %	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	18
Mobidiag Oy	1 %	5 801
Naava Group Oy	5 %	623
ProFlax Oy	10 %	148
Vivago Oy	39 %	4 622
Vivoxid Oy	38 %	5 243
Yhteensä		28 330
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä		28 330
Kumulatiivinen arvomuutos		-26 381
Kirjanpitoarvo		1 949

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

Omistukset muissa yhtiöissä

1 000 EUR		Sijoitus	Arvonmuutos	Kirjanpitoarvo
Nimi	Sitra Management Oy	275	-69	206
Kotipaikka	Suomi			
Omistus	100 %			
Oma pääoma	0			
Tilikauden ylijäämä /alijäämä	0			

Sitra Management Oy:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös on vuodelta 2018.

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

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

7 Lyhytaikaiset saamiset

1 000 EUR	2019	2018
Myyntisaamiset	1	53
Lyhytaikaiset sijoitukset, omaisuudenhoito	153	89
Muut saamiset	1 121	110
Siirtosaamiset	215	394
Yhteensä	1 489	646

8 Lyhytaikainen vieras pääoma

1 000 EUR	2019	2018
Saadut ennakot	29	157
Ostovelat	1 903	2 857
Muut velat	447	447
Siirtovelat	3 280	2 801
Yhteensä	5 659	6 263

9 Vakuudet ja vastuusitoumukset

1 000 EUR	Erääntyvät 2020	Vastuut yhteensä
Rahastositoumukset		106 256
Rahoitussopimusmaksut	3 604	4 150
Sijoitussidonnaiset vakuutusmaksut		8 456
Vuokravastuut	899	899
Lahjoitussitoumukset	33 333	100 000
Yhteensä	37 836	219 761

Sitran hallintoneuvoston kokouksessa on tehty päätös joulukuussa 2019 lahjoittaa valtiolle valtiokonttorin kautta 100 miljoonaa euroa siinä tarkoituksessa, että valtio päättämällään tavalla tekee finanssisijoitukset yliopistojen pääomittamiseen.

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 750 959,67 euroa siirretään edellisten kausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 20. päivänä maaliskuuta 2020



MARTTI HETEMÄKI



JARI GUSTAFSSON



MARKKU WILENIUS



ANITA LEHIKAINEN



KIRSI SORMUNEN

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2019 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.

Haluamme kiinnittää huomiota Sitran sijoitusten käypien arvojen merkittävään alentumiseen tilinpäätöksen allekirjoittamisen jälkeen. Lausuntoamme ei ole mukautettu tämän seikan osalta.

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

Helsingissä 20. päivänä maaliskuuta 2020



MIKA KARI



JUKKA KOPRA



ESKO KIVIRANTA



LOTTA KAUPPILA, KHT



TIMO TUOKKO, KHT



**MARKKU KOSKELA,
KHT, SIHTEERI**

Liitteet

Julkaisut	60
Organisaatio 31.12.2019	63
Yhteystiedot	64

LIITE 1

JULKAISUT 2019

- Ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta: Sitran kokoava arviointi. Kimmo Halme (4FRONT Oy), Olli Oosi (Owal Group Oy), Katharina Warta (Technopolis Group Ltd.) Sitran selvityksiä 157.
- Sanoista tulevaisuustekoihin: Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018.
- Vaikuttavuusarviointi 5: herättäjä ja ratkaisujen edistäjä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan. Gaia Consulting: Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O. & Mikkola, J. Sitran selvityksiä 152.
- Vaikuttavuusarviointi 6: Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi. Uusikylä, P., Kotiranta, S. (Frisky & Anjoy), Salminen, V., Lamminkoski, H. (4Front) & Stenfors, S. (Augmented Leadership Institute). Sitran selvityksiä 155.
- Vaikuttavuusarviointi 7: Tulevaisuuksien tekijä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin. Valtakari, M., Antikainen, J., Nyman, J. (MDI Public). Sitran selvityksiä 156.

Ennakointi

- Tiedonkäytön toimintamalleja kompleksisten haasteiden kohtaamiseen: Katsaus eri tilanteisiin soveltuvista esimerkeistä. Julia Jousilahti, Liisa Kolehmainen, Kirsi-Marja Lonkila, Teemu Sorsa. Muistio.
- Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Mikko Dufva. Sitran selvityksiä 142.
- Tulevaisuusbarometri 2019: Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? Mikko Dufva, Paula Laine, Jenna Lähdemäki-Pekkinen, Pinja Parkkonen ja Katri Vataja. Lisäksi julkaistu taustamateriaali avoimena datana. Sitran selvityksiä 147.
- Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Eeva Hellström, Hannu-Pekka Ikäheimo, Jyrki Hakapää, Joonas Lehtomäki, Milja Saari. Työpaperi.
- The Future of Knowledge Use in Societal Decision-Making. Eeva Hellström, Hannu-Pekka Ikäheimo, Jyrki Hakapää, Joonas Lehtomäki, Milja Saari. Working Paper.

Hiilineutraali kiertotalous

- Kriittinen siirto. Suomen kiertotalouden tiekartta 2.0. Laura Järvinen, Riku Sinervo, Samuli Laita, Noora Lindroos ja Marika Määttä/Deloitte.
- Kestävän kehityksen verouudistus: Kohti päästötöntä Suomea. Saara Tamminen, Juha Honkatukia, Tatu Leinonen, Outi Haanperä. Muistio.

- Technical report: How to implement a larger environmental tax reform in Finland? Potential instruments and impacts. Saara Tamminen, Juha Honkatukia, Tatu Leinonen, Outi Haanperä.
- Yritystukien uudistaminen - kivunhallintaa ja tähtäimen säätöä: Yritystuet taloustieteellisenä kysymyksenä. Mika Maliranta. Muistio.
- Näkökulmia yritystukien uudistamistyöhön. Outi Haanperä, Tatu Leinonen, Janne Peljo. Työpaperi.
- 1,5 asteen elämäntavat: Miten voimme pienentää hiilijalanjälkemme ilmastotavoitteiden mukaiseksi? Michael Lettenmeier, Lewis Akenji, Ryu Koide, Aryanie Amellina, Viivi Toivio. Sitran selvityksiä 148.
- 1,5-degree lifestyles: Targets and options for reducing lifestyle carbon footprints – A summary. Michael Lettenmeier, Lewis Akenji, Ryu Koide, Aryanie Amellina, Viivi Toivio. Sitra Studies 149.
- Fiksu kuluttaminen Suomessa: Motivaatioprofiilit apuna liiketoiminnan suunnittelussa. Elina Huumo, Kaisa Kaitosalmi, Topias Tuomisto, Niko Kavenius ja Saana Tikkanen. Sitran selvityksiä 144.
- The role of the EU ETS in increasing EU climate ambition: Assessment of policy options. Verena Greichen, Jacob Graichen, Sean Healy (Öko-Institut e.V.). Sitra Studies 161.
- What motivates smart consumption? Using motivation profiles to support business planning – Case study, Finland. Elina Huumo, Kaisa Kaitosalmi, Topias Tuomisto, Niko Kavenius ja Saana Tikkanen. Sitra Studies 145.
- WCEF2019 summary: The World Circular Economy Forum 2019
- Nordic Green to Scale for Cities and Communities: How far could we go simply by scaling up already proven climate solutions? Mariko Landström, Oras Tynkkynen (ed.), Tatu Leinonen, Janne Peljo. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2019.

Uudistumiskyky

- Puolue- ja järjestötoiminnan malleja maailmalla: Kuinka osallistaa, aktivoida ja innostaa ihmisiä? Lauri Byckling, Lia Heasman, Pekka Aavikko ja Ella Tolonen (Deloitte). Muistio.
- Prevailing social mobilisation models around the world: How political parties and other organisations strive to engage, activate and inspire citizens. Lauri Byckling, Lia Heasman, Pekka Aavikko, Ella Tolonen. Memorandum.
- Selvitys franchisingin mahdollisuuksista perusterveydenhuollossa. Tapio Eräheimo ja Henri Laakso. Muistio.
- Valtioneuvoston ydin Suomessa: Miten valmistautua paremmin tulevaisuuteen. Rolf Alter. Muistio.

- Henkilökohtainen budjetti ajattelu- ja toimintatapana. Johanna Perälä ja Henna Hiilamo (toim.). Sitran selvityksiä 151.
- Huomisen terveyskeskus: Valmennuksilla kilpailukykyä julkiseen perusterveydenhuoltoon. Harri Männistö ja Johanna Perälä. Sitran selvityksiä 160.
- A Finnish model for the secure and effective use of data: Innovating and promoting the secondary use of social and health data. Heli Parikka (Ed.), Jaana Sinipuro, Hannu Hämäläinen, Markus Kalliola, Juhani Luoma-Kyyny, Saara Malkamäki. Sitra Studies 153.

Uusi työelämä ja kestävä talous

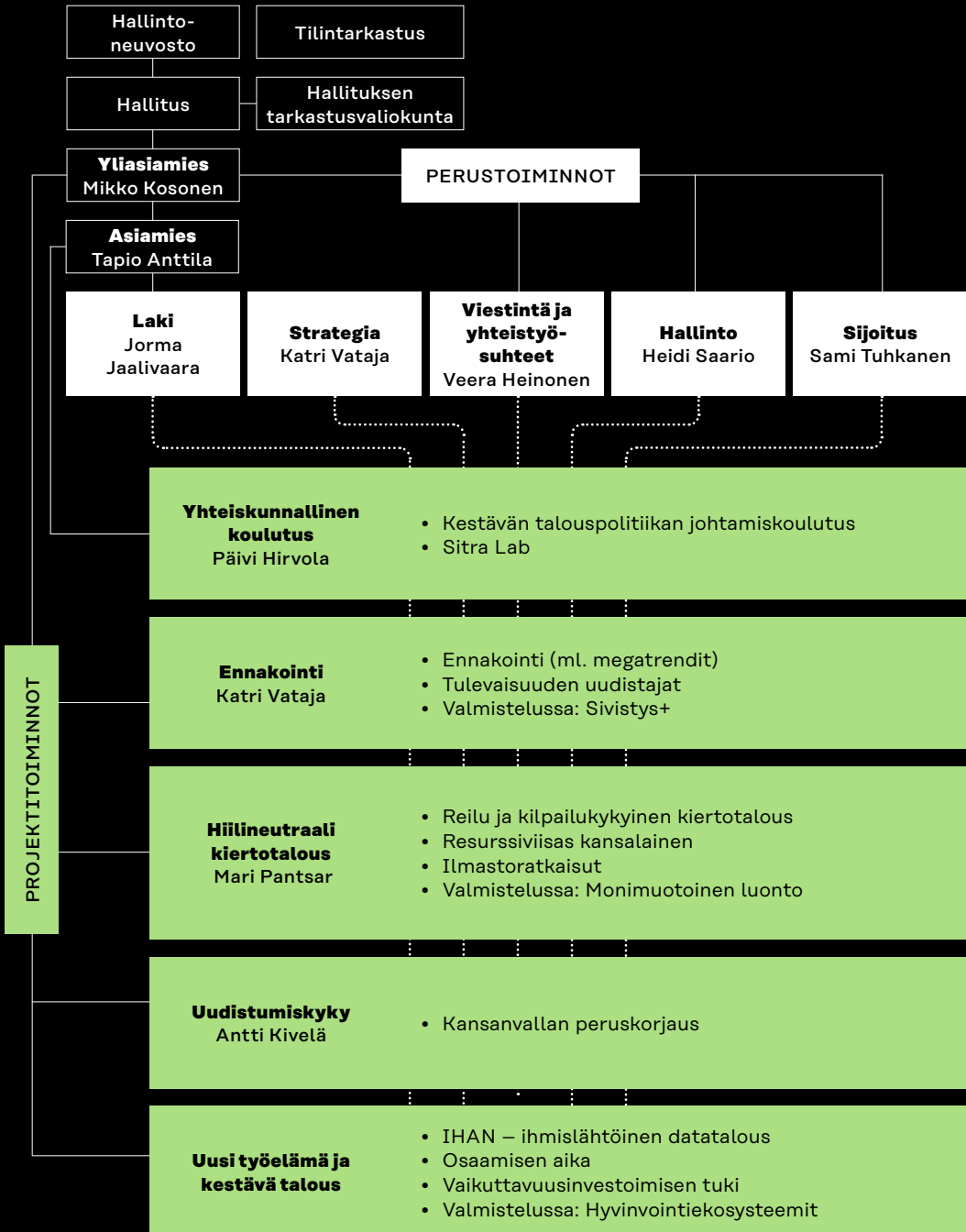
- Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla: Tiivistelmä kansainvälisestä vertailusta. Muistio.
- Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edistäjinä. Jonna Kosonen ja Tarmo Miettinen. Muistio.
- Kohti osaamisen aikaa: 30 yhteiskunnallisen toimijan tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146.
- Millä ehdoilla: Kuinka elinikäistä oppimista säännellään? Pauli Rautiainen ja Oskari Korhonen. Sitran selvityksiä 154.
- Kohti elinikäistä oppimista: Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. Sitran selvityksiä 150. Också på svenska. Also in English.
- Reilun datatalouden tiekartta. Laura Halenius (Sitra), Markus Kalliola (Sitra), Timo Nykänen (Miltton), Leo Pahta (Miltton), Jaana Sinipuro (Sitra), Jyrki Suokas (Sitra). Työpaperi.
- A roadmap for a fair data economy. Luukas K. Ilves and David Osimo (Authors), Laura Halenius, Paul Hofheinz, Markus Kalliola, Stéphanie Lepczynski, Chrysoula Mitta, Cristina Moise, Jaana Sinipuro and Jyrki Suokas (Project Team). The Lisbon Council Policy Brief.
- Ethical framework for a fair, human-centric data economy: WP 1: Citizens' values: report for IHAN. Minna M. Rantanen, Jani Koskinen.
- Eurooppalaisten yritysten tulevaisuus datataloudessa: Reilun datatalouden yritys-kysely. Mikko Ulander, Meiju Ahomäki, Jenni Laukkanen (Innolink). Saatavilla myös tutkimuksen raakadata. Publication in English.
- Digitaalisten palveluiden käyttö: Kyselytutkimus neljässä maassa – Kokonaisraportti. Jaakko Hyry (Kantar TNS Oy).

Yhteiskunnallinen koulutus

- Kohtaamisia tulevaisuuslaboratoriossa: Sitra Lab etsimässä ratkaisuja lasten ja nuorten eriarvoisuuteen. Miia Leppänen, Riina Pulkkinen, Kalle Nieminen. Muistio.

LIITE 2

ORGANISAATIO 31.12.2019



YHTEYSTIEDOT



Yliasiamies
JYRKI KATAINEN
+358 294 618 991
@jyrkikatainen



Asiamies
TAPIO ANTTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



Viestintä ja
yhteistyösuhteet
VEERA HEINONEN
+358 294 618 505
@VeeraHeinonen



Yhteiskunnallinen
koulutus
PÄIVI HIRVOLA
+358 294 618 493
@PaiviHirvola



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



Uudistumiskyky
ANTTI KIVELÄ
+358 294 618 265
@KivelaAntti



Hiilineutraali
kiertotalous
MARI PANTSAR
+358 294 618 210
@MariPantsar



Hallinto
HEIDI SAARIO
+358 294 618 203
@HeidiSaario



Sijoitukset
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen



Ennakointi ja strategia
KATRI VATAJA
+358 294 618 230
@KatriVataja

Sähköpostit: etunimi.sukunimi@sitra.fi

MEGA TRENDIT 2020



MILTÄ UUSI VUOSIKYMMEN NÄYTTÄÄ? SITRAN MEGATRENDIT 2020

1. Ekologisella jälleenrakennuksella on kiire
2. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu
3. Verkostomainen valta voimistuu
4. Teknologia sulautuu kaikkeen
5. Talousjärjestelmä etsii suuntaansa

Sitran trendikatsaus esittää yhden tulkinnan globaalien muutosilmiöiden suunnista – megatrendeistä. Minkälaisia jännitteitä eri trendien välillä on? Entä mitkä meta-trendit läpileikkaavat kaikkia megatrendejä? Yksittäistä megatrendiä olennaisempaa on ymmärtää, mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy ja miten se linkittyy muihin trendeihin.

Lue lisää ja nouki välineet omaan tulevaisuuspohtintaasi:

SITRA.FI/MEGATRENDIT

Sitra on tulevaisuustalo ja yhteiskunnallinen muutoksentekijä, jolla on vahvat juuret suomalaisessa innovaatiokentässä. Eduskunnan alaisena julkisena organisaationa Sitra on ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta, jonka osaaminen on parhaassa käytössä silloin, kun työssä yhdistyvät nämä kaikki roolit.

Suomi on vaikeassa tilanteessa ja kiperien päätösten edessä. Samalla uudistumiskykymme on puntarissa. Nyt mitataan, onko meistä tekemään myös tulevien sukupolvien näkökulmasta reiluja ratkaisuja.

TULEVAISUUS TEHDÄÄN YHDESSÄ. Olemme mukana, olethan sinäkin?

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puhelin 0294 618 991

 @SitraFund

ISSN 1235-6166