KanSei
strategy & foresight

Helsingissä 5.9.2025

Eduskunnan talousvaliokunta
00102 EDUSKUNTA

Asia: K 3/2025 vp
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran toimintakertomus vuodelta 2024

**Kirjallinen lausunto, Teppo Turkki**

Kiitän mahdollisuudesta lausua Sitran toimintakertomuksesta vuodelta 2024.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on eduskunnan alainen, itsenäinen rahasto ja tulevaisuustalo, jonka lakisääteisenä tehtävänä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Tehtävänä on myös edistää Suomen uudistumista, hyvinvointia ja kestävää talouskasvua.

Sitran arvo suomalaiselle yhteiskunnalle syntyy neljästä elementistä: kyvystä priorisoida kaikkein olennaisimpiin kansallisiin haasteisiin, yhdistää pitkäjänteisyys ja kokeiluhenkisyys, rakentaa systemaattisia kumppanuuksia yli sektorirajojen sekä kehittää vaikuttavuuden mittaamista ja läpinäkyvyyttä.

Sitran merkitys mitataan siinä, miten se onnistuu levittämään tulevaisuusajattelua koko yhteiskuntaan, päätöksentekoon, yrityksiin, koulutukseen ja kansalaisten arkeen, ja miten Sitra kykenee vahvistamaan Suomen resilienssiä selviytyä kriiseistä ja uudistua nopeasti osana uutta moninapaista maailmaa.

Vuosi 2024 oli Sitralle merkittävä murrosvaihe. Kesällä 2024 vahvistettu uusi strategia suuntasi Sitran työtä vastaamaan entistä haastavampaan tulevaisuuden toimintaympäristöön.

Geopoliittinen ja paradigmaattinen murros on nopeaa ja siirtyminen täysin uudenlaiseen kansainväliseen moninapaiseen maailmanjärjestykseen sekä toimintaympäristöön haastaa Sitran roolia. Rahaston työn vaikuttavuuden vahvistamisessa turvallisuuden ja globaalin (ei vain eurooppalaisen) kontekstin ymmärtäminen ja analysointi on yhä välttämätöntä.

Akuutit kriisit kuten Ukrainan sota, läntisen yhteistyön arkkitehtuurin kriisiytyminen Yhdysvaltojen presidentti Trumpin toisen valtakauden myötä ja geopoliittisten valtasuhteiden jännitteisyys maailmantaloudessa sekä turvallisuudessa korostavat entisestään Sitran merkitystä pitkäjänteisenä ja rohkeana tulevaisuusorganisaationa.

Sitran työn vaikuttavuus Suomen uudistumisessa, taloudessa, innovaatioiden vahvistamisessa ja koko yhteiskunnassa voi kasvaa, jos Sitra asemoituu entistä tiiviimmin yhteiskunnan eteen katsovaksi kompassiksi, joka tuo tulevaisuuden ennakoinnin näkymät konkretian tasolle ja osaksi tämän päivän päätöksiä.

Sitraa odotetaan entistä enemmän vahvistamaan Suomen muutosvoimaisuutta, eli kykyä edistää yhteiskunnan ja järjestelmien perustavanlaatuista uudistumista. Tämä edellyttää rohkeutta Sitrassa, uskallusta fokusoida, priorisoida ja tarvittaessa ravistella suomalaista yhteiskuntaa sekä oman organisaation toimintamalleja.

## KESKEISET HAVAINNOT SITRAN TOIMINNASTA 2024

Sitran vuoden 2024 toimintakertomus heijastaa organisaatiota, joka on uudelleen asemoimassa itseään suomalaisen yhteiskunnan strategiseksi muutosvoimaksi. Kesällä 2024 vahvistettu uusi strategia on alkanut tuottaa näkyviä tuloksia: painopiste talouskasvun vauhdittamisessa, teknologian hyödyntämisessä, demokratian vahvistamisessa ja kestävyyssiirtymässä on konkretisoitunut useissa hankkeissa.

Talouskasvun osalta Sitra palasi aktiivisesti kansallisen innovaatiopolitiikan ytimeen. Yhteistyö tutkimus- ja innovaationeuvoston kanssa loi pohjan uudenlaiselle keskustelulle TKI-järjestelmän kehittämisestä. Lisäksi Sitra avasi rahoitushakuja, joilla tuettiin yritysten ja julkisen sektorin kokeiluja.

Tämä rooli ei ole enää vain yksittäisten projektien toteuttaja, vaan myös investoija ja katalysaattori, jonka pääomaa ja asiantuntemusta hyödynnetään järjestelmätason muutoksiin.

Teknologian käyttöönotossa Sitra osoitti ketteryyttä ja riskinottokykyä. Kolmen ministeriön kanssa toteutetut tekoälykokeilut lainvalmistelussa ja kolmen hyvinvointialueen pilotit terveydenhuollon potilaskirjauksissa tuottivat tuloksia, joita voidaan pitää merkittävinä tuottavuushyppyinä.

Esimerkiksi lakitekstien valmistelussa tekoäly nopeutti työvaiheita, ja lääkäreiden työajasta vapautui merkittävä osa takaisin potilastyöhön. Se, että sosiaali- ja terveysministeriö päätti jatkorahoittaa kokeiluja vuodelle 2025, kertoo pilotointien muuttumisesta rakenteellisiksi uudistuksiksi.

Harvinainen saavutus julkisen hallinnon kokeiluissa.

Demokratian vahvistamisessa Sitra jatkoi puntaroivan demokratian mallien kehittämistä. Vuosina 2023 - 2024 järjestettiin 14 kansalaispaneelia ja 32 verkkokeskustelua, joihin osallistui noin 12 000 suomalaista. Laaja osallistujajoukko osoittaa, että tällaiset menetelmät eivät ole merkityksettömiä, vaan voivat tuottaa luotettavia ja päätöksentekoa tukevia tuloksia myös silloin, kun niitä käytetään laajasti.

Kansainvälisessä vertailussa Suomi nousee näiden kokeilujen ansiosta edelläkävijäksi, ja Sitran rooli konseptien käynnistäjänä ja fasilitaattorina on ollut ratkaiseva.

Kestävyysalueella Sitra jatkoi kansainvälistymistä. Sitran asema EU-komission kiertotalouden osaamiskeskuksen valmistelussa osoittaa, että Sitra kykenee toimimaan EU-tason ohjelmien veturina. Keskuksen tehtävä neuvoa kehittyvien maiden hallintoja kiertotalouspolitiikassa ei ainoastaan vahvista Sitran asemaa globaalina toimijana, vaan avaa myös suomalaisille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Tämä yhdistää Sitran strategian kahden peruspilarin, kestävän kasvun ja kansainvälisen kilpailukyvyn, konkreettisella tavalla. Samanaikaisesti Sitra on vahvistanut asemaansa EU:n datastrategioiden muotoilussa ja terveysdatan hyödyntämisen edistämisessä.

Vuonna 2024 julkaistu riippumaton arvio (4Front ja Owal Group) antoi selkeän viestin. Sitran kaltaista tulevaisuustyötä tarvitaan enemmän kuin pitkään aikaan, mutta sen on oltava aiempaa muutosvoimaisempaa ja ketterämpää. Ulkopuolinen palaute on linjassa Sitran jo käynnistämien strategia- ja organisaatiomuutosten kanssa, jotka tähtäävät vaikuttavuuden lisäämiseen ja resurssien kohdentamiseen laajemmin muiden toimijoiden tueksi.

Kokonaisuutena vuoden 2024 toimintakertomus maalaa kuvan organisaatiosta, joka on onnistunut kääntämään strategiaansa kohti konkretiaa. Talouden uudistamiseen tähtäävät

ohjelmat, tekoälyn kiinnostavat julkisen hallinnon pilotit, laajamittaiset demokratiainnovaatiot ja kiertotalouden kansainvälinen skaalaus osoittavat, että Sitran riippumaton asema ja sijoitustuotoilla rahoitettu toimintamalli mahdollistavat riskinoton ja pitkän aikavälin panostukset tavalla, johon harva muu suomalainen toimija pystyy.

Yhdistelmä kyvystä reagoida nopeasti mutta katsoa samalla useita vuosia eteenpäin tukee vahvasti Sitran merkitystä ja poikkeuksellista arvoa suomalaisena uudistajana, joka toimii niin ennakointi- kuin innovaatiokentässä ja jolla on potentiaalia kasvattaa merkitystään kansainvälisesti.

## SITRAN ENNAKOINTIKYKY GLOBAALIN MURROKSEN AIKANA

Sitran toiminnan ytimessä on vahva strateginen ennakointikyky, kyky tunnistaa yhteiskunnan tulevat haasteet ja mahdollisuudet ajoissa. Sitra on viime vuosina panostanut entisestään juuri ennakointiin ja resursoinut ennakointiosaamistaan sekä ottanut vastuuta kansallisen ennakointiverkoston kehittämisestä.

Sitran ennakointityö tuottaa mm. megatrendikatsauksia, heikkojen signaalien analyysejä ja skenaarioita eri kehityskuluista. Tämä toimii, sillä päätöksenteon tueksi tarvitaan epävarmassa maailmantilanteessa yhä strategisempaa tulevaisuustietoa.

Uudessa strategiassaan Sitra on linjannut tuottavansa aiempaa kohdennetumpaa tulevaisuustietoa.  Megatrendien ohella nostetaan esiin myös nousevia ilmiöitä ja tehdään syväanalyyseja rajatummista aiheista.

On erinomaista, että Sitra on alkanut tarkastella entistä enemmän myös geopoliittisia ja turvallisuusympäristön muutoksia osana ennakointia. Vuonna 2024 turvallisuuskysymykset korostuivat julkisessa keskustelussa, mihin reagointina Sitra laati analyysin turvallisuusympäristön murroksesta ja kokosi havainnot ennakointikatsaukseksi.

Samoin Sitra on tarkastellut ennakointinäkökulmasta EU:n kriisinkestävyyttä (presidentti Niinistön raportin pohjalta) sekä Yhdysvaltain vaaleja. Nämä esimerkit osoittavat, että Sitra pyrkii nivomaan globaalin toimintaympäristön muutokset omaan tulevaisuuskuvaansa.

Sitran on kuitenkin jatkossakin vahvistettava valmiuttaan hahmottaa epävarmoja kehityskulkuja, sillä globaalit kriisit näyttävät eskaloituvan nopeasti ja vaikuttavat Suomeen monin tavoin. Kansainvälistä tulevaisuustyötä voisi systemaattisesti laajentaa ja linkittää suomalaista tulevaisuuskeskustelua kansainvälisten vertaisorganisaatioiden työhön.

## VERTAILUA KANSAINVÄLISIIN THINK TANKEIHIN JA TUTKIMUSLAITOKSIIN

Sitrasta tehdyssä arviointiraportissa on todettu, että Sitran kansainvälinen työ on ollut hajanaista ja jäänyt monille sidosryhmille vieraaksi. Kansainvälisestä toiminnasta on puuttunut selkeä tavoitteellisuus ja järjestelmällisyys. Sidosryhmät ovat kokeneet, että Sitra voisi vaikuttaa globaalisti paljon johdonmukaisemmalla strategialla.

Myös viestinnässä on parannettavaa. Tällä hetkellä vain yksittäiset hankkeet (kuten Maailman kiertotalousfoorumi WCEF) ovat laajemmin tunnettuja. Mutta kokonaiskuva Sitran kansainvälisestä vaikuttamisesta jää hämäräksi.

Sitra on reagoinut syksystä 2024 eriyttäen kansainvälisen toimintansa omaksi toiminnoksi, jolla on omat resurssit ja tavoiteasetanta. Tämä luo pohjaa järjestelmällisemmälle otteelle, mutta onnistuminen edellyttää oppien ammentamista maailman huippuorganisaatioiden

käytännöistä.

Tämä on tärkeää sillä globaalisti hallitukset ja ajatushautomot ovat viime vuosina alkaneet panostaa yhä enemmän ennakointiin, strategiseen suunnitteluun ja muutoskyvykkyyden rakentamiseen. Strategisella ennakoinnilla rakennetaan toisaalta ketterää uusien avauksien etsintää ja toisaalta fokusoidaan pitkäjänteiseen strategiseen työhön.

Useissa maissa strateginen ennakointi on linkitetty suoraan hallinnon ytimeen ja sidottu kiinnostavasti poliittisiin päätöksiin. Singapore on kiinnittänyt Centre for Strategic Futures -yksikkönsä pääministerin kansliaan, jossa se tuottaa skenaarioita, tunnistaa heikkoja signaaleja ja kouluttaa virkamiehiä. Virkamieskierron avulla ennakointiajattelu leviää läpi hallinnon, ja keskus toimii koko järjestelmän strategisen ajattelun moottorina.

Etelä-Koreassa parlamentin alainen National Assembly Futures Institute tuo pitkän aikavälin näkymän suoraan lainsäädäntöön. Se rakentaa skenaarioita vuosikymmenten päähän ja järjestää kansalaisdialogeja, jotka tuovat ruohonjuuritason huolia ja näkemyksiä päätöksenteon tueksi.

Japanissa NISTEP on vakiinnuttanut viiden vuoden välein toistuvan foresight-syklin, jossa yhdistyvät horisonttiskannaus, Delfoi ja skenaariotyö. Näiden tulokset ohjaavat hallituksen tiede- ja teknologiasuunnitelmia sekä laajempaa Society 5.0 -visiota, mikä tekee ennakoinnista suoraan politiikkaa muovaavan instrumentin.

Australiassa CSIRO on puolestaan nostanut megatrendit keskeiseksi työkaluksi strategiseen suunnitteluun. Sen Our Future World -raportit tarjoavat välineitä ja työpajoja, joiden avulla julkiset ja yksityiset toimijat voivat kääntää globaalit trendit omiksi toimenpiteikseen ja investoinneikseen.

Iso-Britanniassa Nesta toimii julkisen innovaation kokeilualustana ja pilotoi uusia ratkaisuja, tekee satunnaistettuja arviointeja ja raportoi avoimesti hankkeidensa vaikutuksista, jolloin syntyy läpinäkyviä ja skaalautuvia käytäntöjä.

Yhteistä näille esimerkeille on, että niissä yhdistyy ketterä uusien avauksien etsintä ja pitkäjänteinen strateginen työ, ja vaikutuksia vahvistetaan koulutuksen, verkostojen ja avoimen arvioinnin avulla. Kansainvälinen verkottuminen tekee työstä ajantasaista.

## LAUSUNNON YHTEENVETO

Niin Suomea kuin Sitraa haastavat yhtä aikaa useat muutosvoimat. Talouskasvu on ollut pysähdyksissä yli vuosikymmenen, tuottavuus laahaa ja väestön ikääntyminen heikentää hyvinvoinnin rahoituspohjaa. Ilmastokriisi ja luontokato pakottavat etsimään ratkaisuja, jotka sovittavat talouden toiminnan maapallon kantokyvyn rajoihin.

Digitalisaatio ja tekoäly muovaavat nopeasti työelämää ja tuotantorakenteita, kun taas demokratian legitimiteettiä koettelevat yhteiskunnallinen ja poliittinen polarisaatio sekä heikentynyt luottamus talouteen ja hyvinvointiyhteiskunnan kykyyn kannatella kansalaisia.

Näiden rinnalla maailmanpoliittinen tilanne on epävakaa. Venäjän hyökkäyssota Euroopassa ja kasvava jännite suurvaltojen välillä sekä indopasifisella alueella heijastuvat myös Suomen turvallisuuteen ja talouteen.

Kriisien hallinta ja kriisinkestävyyden vahvistaminen nousevat keskeisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat suoraan suomalaiseen yhteiskuntaan ja määrittävät, kuinka Suomi kykenee kasvattamaan resilienssiä ja selviämään tulevaisuuden mahdollisista äkillisistä kriiseistä.

Sitran vuoden 2024 toimintakertomus osoittaa, että organisaatio on alkanut vastata näihin haasteisiin uudistetun strategiansa mukaisesti. Talouden uudistamisessa Sitra palasi tutkimus- ja innovaatiopolitiikan keskiöön, osallistui TKI-järjestelmän kehittämiseen ja avasi rahoitushakuja, jotka vauhdittivat muiden toimijoiden kokeiluja.

Sitra vahvisti rooliaan paitsi yksittäisten hankkeiden toteuttajana myös katalysaattorina ja rahoittajana. Teknologian saralla Sitra rakensi tekoälypilotteja hallintoon ja terveydenhuoltoon.

Demokratian vahvistamisessa Sitra toteutti yhdessä kumppaneiden kanssa kansalaispaneeleita ja verkkokeskusteluja, joihin osallistui noin 12 000 suomalaista.

Kestävyystyössä Sitra puolestaan kasvatti kansainvälistä profiiliaan johtamalla EU:n uuden kiertotalouden osaamiskeskuksen valmistelua ja avasi samalla suomalaisille yrityksille uusia markkinoita. Mikä taas yhdisti kotimaisen kestävyyssiirtymän ja globaalin vaikuttavuuden konkreettisella tavalla.

Suomalaisen yhteiskunnan kyky kestää iskuja ja palautua niistä on noussut keskeiseksi strategiseksi kysymykseksi, joka vaikuttaa niin talouden kilpailukykyyn kuin yhteiskunnalliseen koheesioon.

Sitran tulevaisuustyö ei voi rajoittua vain talouteen ja kestävyyteen, vaan sen on otettava huomioon turvallisuusympäristön muutokset ja kriiseistä palautumisen mekanismit osana ennakointia ja skenaariotyötä. Tulevaisuutta ajatellen Sitran työn painoarvo tulisi kasvaa erityisesti turvallisuuspolitiikan, kriisien hallinnan ja kriisinkestävyyden näkökulmista.

Lisäksi geopoliittinen ja järjestelmien paradigmaattinen murros etenee nopeaa tahtia. Siirtyminen kohti moninapaista kansainvälistä järjestelmää, jossa Yhdysvallat, Kiina, Eurooppa, Intia ja alueelliset blokit kilpailevat ja tekevät tilapäisiä liittoumia, muuttaa radikaalisti myös Suomen ja EU:n toimintaympäristöä.

Tämä kehitys haastaa Sitran roolia. Rahaston on vahvistettava kykyään analysoida ja tulkita globaalia, ei vain eurooppalaista, kontekstia. Kansainvälisen talouden, teknologisen kilpailun ja turvallisuuspolitiikan kehityskulut vaikuttavat yhä suoremmin Suomeen, ja niiden ymmärtäminen on edellytys sille, että Sitran työ pysyy relevanttina ja strategisesti terävänä.

Sitran strategiselle tulevaisuustyölle on tänään yhä suurempi tarve. Mutta Sitran on oltava entistä muutosvoimaisempi, rohkea ja ketterämpi. Vuonna 2024 toteutettu Sitran strategiauudistus, organisaatiomuutokset ja resurssien siirto laajemmin muiden toimijoiden tueksi osoittavat, että tämä viesti on otettu vakavasti.

Lisätietoja: Teppo Turkki, CEO ja Strategic Foresight
teturkki@outlook.com, +358 500 506810