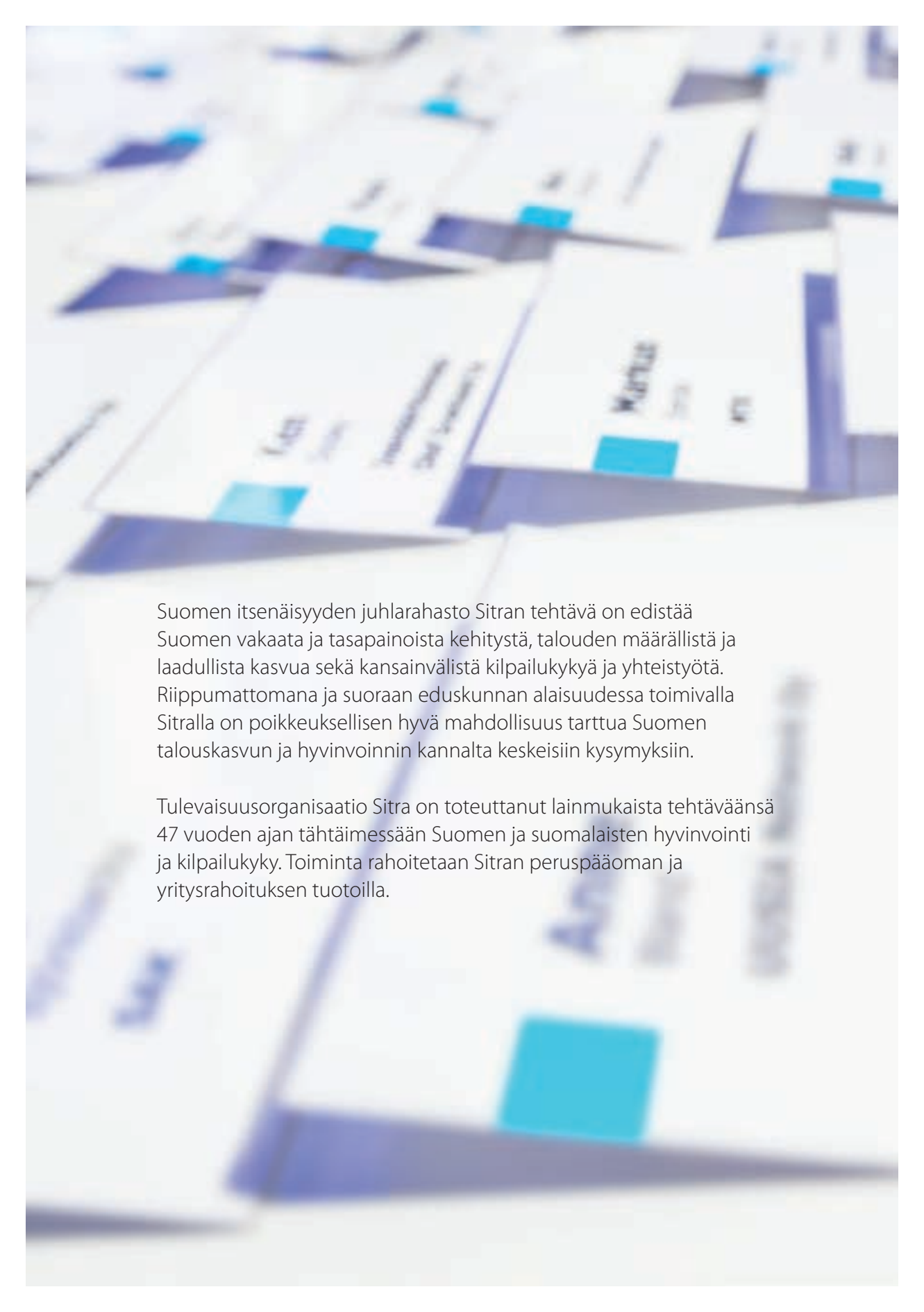


SITRA

Toimintakertomus ja
tilinpäätös 2014





Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran tehtävä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Riippumattomana ja suoraan eduskunnan alaisuudessa toimivalla Sitralla on poikkeuksellisen hyvä mahdollisuus tarttua Suomen talouskasvun ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin kysymyksiin.

Tulevaisuusorganisaatio Sitra on toteuttanut lainmukaista tehtäväänsä 47 vuoden ajan tähtäimessään Suomen ja suomalaisten hyvinvointi ja kilpailukyky. Toiminta rahoitetaan Sitran peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla.

K 1/2015 vp

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran
toimintakertomus vuodelta 2014

eduskunnalle

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain (717/90) 9 §:n 1 momentin
9 kohdan mukaisesti Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvosto antaa kunnioittavasti
oheisen kertomuksen Sitran toiminnasta vuodelta 2014 eduskunnalle.

Helsingissä 13.3.2015

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

Ben Zyskowicz
puheenjohtaja

Anton Mäkelä
sihteeri



© Sitra 2015

Työryhmä: Jenni Sarolahti ja Sari Tuori

Kuvat: Sari Gustafsson, Joanna Moorhouse, Otso Kaijaluoto, Aki Rask, Patrik Rastenberger,
Johannes Romppanen, Jenni Sarolahti, Veikko Somerpuro, Saana Säilynoja, Teppo Turkki, Ikordela

ISSN 1235-6166

Erweko Oy, Helsinki 2015

Sisältö

Hallintoneuvoston lausuma	6
Toimintakertomus 2014	8
Sitran toimintaympäristö	8
Tulevaisuustyö käytännössä	8
Kohti kestävää hyvinvointia	9
Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet	10
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta	16
Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit	20
Muu yhteiskunnallinen vaikuttaminen	22
Sitralaiset ja osaaminen	26
Peruspääoma	27
Hallinto ja esitys ylijäämästä	28
Tilinpäätös vuodelta 2014	29
Tuloslaskelma	30
Tase	30
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	31
Tilinpäätöksen liitetiedot	32
Tilintarkastuskertomus	44
Liitteet	45
Yhteystiedot	50

Hallintoneuvoston lausuma

Suomalaisen yhteiskunnan vanhoja rakenteita ravistelevat uuden ajan haasteet. Kiihtyvä ilmastonmuutos, teknologian nivoutuminen arkeen sekä poliittinen ja taloudellinen epävarmuus muuttavat ympäristöämme. Muutosten nopeus on johtanut siihen, että institutiot, lainsäädäntö ja toimintatavat eivät tahdo pysyä muutoksen vauhdissa. Suomi tarvitsee kipeästi sekä tulevaisuuteen katsovaa rohkeaa visiota, että päätöksiä ja määrittämisasioita toimeenpanoa, jotka vievät vision maaliin saakka.

Siträn rooli ja merkitys omarahoitteisena ja riippumattomana tulevaisuusorganisaationa korostuu tällaisina aikoina. Sitra toimii keskeisenä ennakoijana sekä ketteränä yhteiskunnallisten muutosten mahdollistajana ja käynnistäjänä, kuten eduskunnan alaiselta organisaatiolta odotetaan.

Sitrassa vuosina 2011–2012 tehty strategia- ja toimintamallimuutos alkaa tuottaa tulosta. Sitra näkyy ja kuuluu yhteiskunnassa aiempaa enemmän, ja tulevaisuustyön tulokset jalkautuvat entistä paremmin toiminnaksi suomalaisten arkeen.

Kaiken Siträn tulevaisuustyön taustalla on visio Suomesta kestävästä hyvinvoinnista edelläkävijänä. Kestävällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvän elämän tavoittelua maapallon kantokyvyn rajoissa. Tästä kestävästä hyvinvoinnista on johdettu Siträn kolme sisällöllistä painopistettä eli teemaa, jotka ovat *Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet*, *Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta* sekä *Kestävä hyvinvoinnin ja työn toimintamallit*.

Yksi vuoden 2014 kohokohdista oli Siträn pitkään esillä pitämisen ketterän hallinnon sekä lyhyen, strategisen hallitusohjelman nouseminen laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Myös työ hallinnon taustajärjestelmien ja sähköisen asiointin parissa tuotti tulosta:

palveluväylän rakentamisessa siirryttiin sanoista tekoihin, ja järjestelmä otetaan valtiovarainministeriön johdolla tuotantokäyttöön kevään 2015 aikana. Sähköisen asiointin jatkokehittämisen kannalta tärkeä sähköinen tunnistautumisen eteni myös Siträn asiantuntijatuella lakiesitykseksi saakka.

Siträn työ terveydenhuollon kehittäjänä sai jatkoa omahoidon kokeiluhankkeiden onnistumiset kokoaivan ns. Virtuaalikeskusteluun aloittamisella sekä kansallisen genomstrategiatyön valmisteluna yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Sitra osallistui aktiivisesti myös keskusteluun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä esittelemällä yksikanavaisen, palvelupaketteihin perustuvan mallinsa rahoituksen uudistamiseksi.

Ekologisen kestävyuden saralla alueellinen resurssi- ja viisaus on nousemassa usean kaupungin strategiseen keskiöön Siträn Jyväskylässä tekemän kehittämistyön seurauksena. Myös ponnistelut teollisuuden saamisesta mukaan resurssiviisauden ja hiilineutraalisuuden edistämiseen tuottivat tulosta niin teollisten symbioosien kuin suurten teollisuusyritysten johtajien kanssa perustetun Climate Leadership Council ry:n muodossa.

Siträn toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla. Siträn peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2014 lopussa 739 miljoonaa euroa ja sijoitusomaisuus tuotti erinomaisesti 9,3 % prosenttia.

Siträn hallintoneuvoston käsityksen mukaan Siträn talous on vakaalla pohjalla ja sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 13.3.2015 Siträn tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2014 ylijäämä, joka on 15 662 558,57 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätillille.

Helsingissä 13.3.2015

Ben Zyskowicz, Pirkko Ruohonen-Lerner, Jouni Backman, Timo Kalli,
Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Arto Satonen, Juha Sipilä ja Jutta Urpilainen
./ Anton Mäkelä

A group of people, mostly women, are walking across a city street at dusk. They are silhouetted against the low light. In the background, a yellow taxi is visible with the text "AIRPORT TAXI" and the phone number "0600-555 555". Other vehicles and streetlights are also visible in the background.

Hallituksen toimintakertomus

Tehtävänä tulevaisuus

Sitran toimintaympäristö

Keskinäisriippuvuus ja paine rakenteellisiin uudistuksiin kasvoivat vuonna 2014. Eurooppa ja Suomi ovat saaneet pitkään nauttia kasvun hedelmistä, ja kun kasvu on hyytynyt eikä muutosta ole näköpiirissä, on huomattu kuinka vaikeaa vaadittavia rakenteellisia uudistuksia on saada päätöksiksi saakka. Vanhoista toimintamalleista luopuminen on ollut edelleen hidasta ja paikoin tuskallista. Jotkut puhuvat itsepintaisesti suhdanteesta, vaikka kysymys on pysyvästä tilanteesta ja kouriintuntuvasta muutoksesta. Kokonainen maanosa kaipaa mittavia uudistuksia pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa.

Muutoksen nopeus on johtanut siihen, että institutiot, lainsäädäntö ja toimintatavat eivät aina pysy muutoksen vauhdissa. Tämä on asettanut suomalaisenkin yhteiskunnan, yritykset ja kansalaiset ennen kokemattoman epätahtisuuden haasteen eteen. Esimerkkejä tästä ovat vaikkapa työelämän murros, monet ilmasto- ja energiakysymykset sekä euroihin ja kuluttamiseen sidottu hyvinvointikäsitteemme.

Vuonna 2014 suurin yksittäinen muutos tapahtui turvallisuusympäristössä. Ukrainan kriisi nosti perinteisen, maanpuolustukseen, varautumiseen ja valtiollisten turvallisuusviranomaisten varaan laskevan turvallisuuden pitkästä aikaa lähelle jokaista suomalaista. Toisaalta ilmastomuutos, sosiaalinen eriarvoistuminen, yksinäisyys ja osattomuuden tunne, digitaalisen kybermaailman uhat tai kriiseille altis talousjärjestelmä olivat edelleen voimistuvia ilmiöitä, jotka osaltaan heikensivät suomalaisten elämänhallinnan tunnetta. Kaikki edellä mainitut ovat myös esimerkkejä nyky-Suomen haasteista, joista monet ovat laajuudeltaan koko maailman kattavia, ja hyvinvointimme ytimeen vaikuttavia.

Ympäröivän maailman ja sen pelisääntöjen muuttuessa tarve ketterälle ja määrätietoiselle päätöksenteolle kasvaa. Tarvitaan kauas katsovaa, ennakoivaa visiointia, jonka pohjalta tehdä pidemmän aikavälin rakenteellisia uudistuksia, ja toisaalta valmiutta nopeisiin suunnanmuutoksiin.

Vuoden 2014 aikana yhteiskuntamme kriisitietoisuus kasvoi entisestään, ja rakenteelliset uudistukset tunnustettiin välttämättömiksi. Tätä tukivat myös kansainvälisten luottoluokittajien arviot Suomen talouden näkymistä. Monet poliittisia päätöksiä odottavat asiat olivat jumissa, mutta joitain päätöksiä saatiin lopulta tehdyksikin. Viimeistään sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus kui-

tenkin osoitti, että ylätason raamipäätös ei riitä, vaan varsinaisella toimeenpanolla ja siihen liittyvillä ratkaisuilla on suuri vaikutus uudistuksen lopulliseen onnistumiseen. Sosiaali- ja terveyssektorillakin kehitystyö jatkuu vielä pitkään. Vision on kannettava yksityiskohtiin saakka.

Tulevaisuustyö käytännössä

Tänä päivänä Sitran toimintaa ohjaavat vahvasti tulevaisuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Sitran työ on aina tulevaisuusorientoitunutta: vaikka teemme käytännön työtä tässä hetkessä, ehdotuksemme ja perustelumme pohjautuvat näkemykseen tulevaisuudesta. Vastuullisuus näkyy kaiken toimintamme faktapohjaisuudessa. Oman peruspääoman tuotoilla, suoraan eduskunnan alaisuudessa toimivana organisaationa olemme sekä poliittisesti että taloudellisesti riippumaton toimija.

Tulevaisuusorganisaationa Sitra ei hae pikavoittoja vaan tekee tutkimuksia, kokeiluja ja perusteltuja ehdotuksia rakenteellisten uudistusten mahdollistamiseksi. Sitran erityisrooliin itsenäisenä näkijänä ja tekijänä kuuluu toiminta yhteiskunnan eri tasoilla: Sitra voi olla esimerkiksi tuomassa asiantuntemustaan lainsäädäntövalmisteluun jollain alueella ja tehdä pieniä, ketteriä kokeiluja toisaalla. Monissa yhteiskunnallisissa kysymyksissä koollekutsujan, fasilitoijan ja laajasti eri sektoreiden toimijoita yhteen verkottavan rooli on Sitralle luonteva. Sitran kaltaiselle ajatus- ja toteutuspaljalle tuntuu olevan kysyntää tänä päivänä enemmän kuin koskaan.

Sitra toteuttaa visiotaan Suomesta kestävästä hyvinvoinnin edelläkävijänä kolmen teeman kautta. Sitran tulevaisuustyö tehdään käytännössä teemojen alle sijoituvien noin kahden vuoden mittaisten avainalueiden, koulutuksen, tutkimuksen ja rahastosijoitusten kautta. Toteutusvaihetta edeltävät ideointi ja valmistelu, ja varsinaisen työn päätyttyä vaikuttavuutta seurataan lähtökohtaisesti kolmen vuoden ajan. Uusien sisältöjen ideointi- ja valmistelu on Sitrassa jatkuva prosessi, johon osallistuvat niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät. Kaikessa Sitran toiminnassa panostetaan selkeisiin mitattaviin tavoitteisiin, ja tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti työn toteutusaikana ja päättyessä.

KOHTI KESTÄVÄÄ HYVINVOINTIA

Sitra oli 47 vuotta sitten eduskunnan lahja suomalaisille. Lain mukaan Sitran tehtävänä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Lyhyesti sanoen Sitra rakentaa huomisen menestyvää Suomea.

Sitran näkemyksen mukaan Suomen keskeisin tulevaisuuden haaste on hyvinvoinnin, talouskasvun ja luonnonvarojen kulutuksen kestävä yhdistäminen. Toisena tärkeänä haasteena ovat työn murros sekä julkisen talouden kestävyysvaje. Näistä haasteista kasvaa Sitran visio, jossa tulevaisuuden **Suomi menestyy kestäväen hyvinvoinnin edelläkävijänä**. Kestäväällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvän elämän tavoittelua maapallon kantokyvyn rajoissa.

TYÖ ETENEE KOLMESSA TEEMASSA

Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet -teema edistää ihmisten hyvinvoinnin edellytyksiä sekä uusia hyvinvoinnin toimintamalleja ja liiketoimintaa.

Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta -teema luo edellytyksiä resurssiviisaalle ja hiilineutraalille yhteiskunnalle sekä sitä edistävälle liiketoiminnalle.

Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit -teema edistää työelämän uudistumista uusien toiminta- ja rahoitusmallien avulla.

Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet

SUOMALAINEN HYVINVOINTIYHTEISKUNTA on tällä hetkellä tilanteessa, jossa talouden perusta on vaarassa pettää ja palveluvaateet kasvavat erityisesti ikääntymisen seurauksena. Olemme uusien, koko kansakuntaa koskevien haasteiden edessä. Sitran näkemyksen mukaan yhteiskunnan palvelurakenteet tulisi suunnitella ihmisten hyvinvoinnin ympärille ja kehittämisessä tulisi olla voimakas tulevaisuuden tarpeita ennakoiva ote.

Sitran pitkäjänteistä työtä sosiaalisen kestävyuden saralla leimaa ajatus yhteiskunnasta mahdollistajana ja yksilöstä oman elämänsä ja tarpeidensa parhaana asiantuntijana. Siksi työ on painottunut yhteiskunnan mahdollistaviin rakenteisiin ja järjestelmiin, ja toisaalta valinnan-

vapauden sekä vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen. Hallinnollisesti *Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet* -teema jakautuu viiteen avainalueeseen, joista kukin keskittyy yhteen teeman kannalta keskeiseen systeemiin muutokseen.

Esimerkkejä vuoden 2014 työstä ovat omahoidon kehittäminen ja nivominen osaksi terveydenhuoltojärjestelmää, genomistrategiatyö, tiivis yhteistyö valtionhallinnon kanssa palveluväylän rakentamisessa sekä sähköisen tunnistautumisen lakivalmistelussa, nuorten varhaisen tuen ”liputustoimintamalli” *Tajua Mut!*, ikäihmisten kotona asumisen *Palvelutori* sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoituksen kehittäminen. Liiketoiv-

Digitalisoituminen ja genomitieto muuttavat terveydenhuoltoa

Huoltosuhteen heiketessä ja taloustilanteen kurjistuessa terveyspalveluita ei rakenneta vanhoiin keinoihin, vaan tulevaisuuteen katsoen ja ennakkoluulottomasti uudistaen. Digitalisoituminen ja genomitiedon kehitys yhdistettynä ihmisten haluun ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan muuttaa tulevaisuuden terveydenhuollon tarpeita radikaalisti. Siksi terveydenhuollon palvelurakenteita on mieltävä pitkällä tähtäimellä ja aidosti tulevaisuuden asiakkaan näkökulmasta, ei tämän päivän lähtökohdista.


Sitrassa työhön tartuttiin kahta reittiä: ensinnäkin pohdittiin, miten terveyspalvelujen digitalisoiminen voisi vapauttaa resursseja aitoon hoitotyöhön ja kohtaamiseen. Minkälaiset palvelut teknologia voisi hoitaa, ja mihin tarvitaan terveydenhuollon ammattilaisia? Toinen näkökulma oli kehittyvän geenitiedon hyödyntämismahdollisuudet niin sairauksien ehkäisyssä kuin itse diagnosti- ja hoitotyössä. Näiden kahden kokonaisuuden selvittäminen ja kehittäminen vaativat kuitenkin tyystin erilaisia lähestymistapoja: palvelujen digitalisointi ja omahoito kokeilevaa pilotoitua, ja geenitieto taas perustavan laatuista pohjatyötä, käytännössä kansallista genomistrategiaa ja genomitietoon liittyvien sääntöjen ja lainsäädännön uudistamista ja täydentämistä.

Sitran vuosina 2013–2014 rahoittamissa, eri puolella Suomea tehdyissä hankkeissa testattiin ihmisen arkea helpottavia palveluita, kuten etälääkärin vastaanottoa, tieto-

koneavusteista omien oireiden arviointia ja pitkälle vietyä omahoitoa. Tavoitteena oli edistää terveydenhuollon ja sosiaalitoimen painopisteen siirtymistä sairauksien hoidosta terveyden edistämiseen, oireiden varhaiseen puuttamiseen sekä elämäntapavalintoihin. Kun kokeilujen opit yhdistettiin terveydenhuollon kehittäjien kokemuksiin, syntyi ajatus terveydenhuollon rakenteita, asenteita ja ajatusmalleja muuttavasta konseptista, *Virtuaalikklinikasta*.

Virtuaalikklinikka on toimintamalli, joka tarjoaa sähköisen vaihtoehdon terveysasemäkäynnille tai puhelinoitoille. Verkkopohjainen kanava analysoi henkilön omia potilastietoja, potilaan itse keräämiä hyvinvointi- ja terveystietoja sekä lääketieteelliseen tietoon perustuvaa tietoa, ja antaa näiden pohjalta neuvoja, hoitosuosituksia ja havaintoja. Virtuaalikklinikan automaattisina palveluina syntyy mm. henkilökohtainen sähköinen terveystarkastus ja alustava oirearvio. Näin terveydenhuollon ammattilaiset voivat tutustua potilaan kokonaistilanteeseen jo ennen varsinaista käyntiä, mikäli käynnille ylipäättään on tarvetta. Virtuaalikklinikkaa pilotoidaan laajamittaisesti Hämeenlinnassa vuoden 2015 aikana.

Digitalisaatio ja omahoidon lisääntyminen ovat olleet terveydenhuollon vahvoja trendejä jo pidemmän aikaa, mutta tulevaisuudessa mullistuksia odotetaan myös geenitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksista. Geenitiedon lisääntymisen osalta Sitran tavoitteena on, että Suomessa hyödynnettäisiin kansallisella tasolla geeni-



minnan kehittäjänä Sitra panosti terveysteknologiaan liittyvän liiketoimintaekosysteemin syntymiseen toimimalla sillanrakentajana yritysten, kolmannen sektorin ja julkisen hallinnon välillä, ja tukemalla aloittavia yrityksiä viemään osaamistaan kansainvälisille areenoille.

Vuosi 2015 tuo uusia tuulia: sen aikana Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet -teeman viidestä avainalueesta neljä siirtyi aktiivisesta kehittämisestä seuranta-vaiheeseen. Käytännön kehittämistyön rinnalla kulkee nyt siksi aktiivinen strategiatyö, joka tähtää teeman seuraavan painopistealueen täsmentämiseen.

perimään liittyvää tietoa osana yksilöllistä hyvinvointia, terveydenhoitoa ja sairauksien ennaltaehkäisyä. Siksi Sitra lähti valmistelemaan kansallista genomstrategiaa yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa keväällä 2014. Strategia toimenpide-ehdotuksineen valmistuu kevään 2015 aikana.

Tietojärjestelmillä järkea prosesseihin

Sähköisen asiointin kehittämisen haasteena ovat olleet monenkirjavat, kalliit ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät. Sähköisessä tunnistautumisessa Suomella on takanaan loistava tulevaisuus: vuosituhatuuden vaihteen priimus on uhannut jäädä kehityksessä jälkeen. Sote-sektorilla asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen jarruna on ollut eteenpäin katsovan tiedon puute ja päätöksentekoa tukevat järjestelmät. Miten tietoyhteiskunnan mallimaa Suomi saattoi kompastua teknologiaan?

Sähköistä asiointia on kehitetty Suomessa monen eri ohjelman kautta, mutta perustukset joille palveluita on suunniteltu, eivät ole olleet kunnossa. Sitra on pitänyt näiden pohjatöiden kuntoon saattamista esillä jo vuosien ajan, ja nyt pitkäjänteinen työ on alkanut kantaa hedelmää.

Suomen hallitus päätti jo vuonna 2013 Sitran vahvalla asiantuntijatuella ja myötävaikutuksella ottaa käyttöön virolaisen mallin mukaan rakennettavan kansallisen palveluväylän. Palveluväylä kokoaa eri tietolähteissä sijaitsevat henkilö-, terveys- ja rekisteritiedot yhdes-

tä paikasta turvallisesti ja saumattomasti saataviksi. Palveluväylän toteuttaminen aloitettiin valtiovarainministeriön johdolla vuonna 2014, ja se otetaan tuotantokäyttöön keväällä 2015. Sitra on mukana hankkeessa vielä kesään 2015 saakka.

Marraskuun loppupuolella saavutettiin toinen merkittävä virstanpylväs sähköisen asiointin osalta, kun Suomen hallitus esitti sähköistä tunnistamista ja sähköisiä allekirjoituksia koskevan lain muuttamista. Sähköisen tunnistamisen kansallisen mallin valmistelu aloitettiin Sitrassa jo vuonna 2011, ja työtä on jatkettu lakiluonnoksen valmistumiseen asti, viimeisimpänä valtiovarainministeriön työryhmissä. Lain on tarkoitus tulla voimaan 1. toukokuuta 2015.

Yhtäaikaisesti koko hallinnon taustajärjestelmien kehittämisen kanssa työ on edennyt myös sote-sektorilla. Vuonna 2011 aloitettu työ sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdantamisen mallin ja -järjestelmän kehittämiseksi saatiin päätökseen. Tässä pilottina toimi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden Eksote, jossa johdon käytössä oleva tieto oli niin taaksepäin katsovaa, eri järjestelmiin hajautunutta, ja seurantamittaristo operatiivinen ja toimintokohtainen, että se koettiin kansalaiskeskeisen kehittämisen esteeksi. Johtaminen kaipasi tuekseen ajantasaista tilannekuvaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa.

Sitran ja Eksoten tiiviistä yhteistyöstä syntyi sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdantamisen malli ja sitä tukeva

järjestelmä. Toimintamallista julkaistiin syyskuussa 2014 Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirja, joka helpottaa mallin laajempaa soveltamista ja käyttöönottoa. Tietojohtamisen toimintamalli on Eksotessa tällä hetkellä päivittäisen johtamisen työväline, ja hyvien kokemusten jälkeen sen käyttöönottoa kartoitetaan parhaillaan ainakin viidessä muussa sairaanhoito- tai sote-piirissä.

Tilanne sähköisten järjestelmien kehittämisessä ei edelleenkaan ole ruusuinen, mutta vuosi 2014 on osoittanut, että pitkäjänteisellä yhteistyöllä asioita saadaan kyllä eteenpäinkin. Edellä mainitut hankkeet ovat esimerkkejä työstä, jossa on tarvittu laajaa ja ennakkoluulotonta yhteistyötä julkisen hallinnon eri organisaatioiden kesken. Sitran asiantuntemus on ollut hankkeissa vahvasti mukana varhaisesta suunnittelusta toimeenpääntöön saakka.

Kysyttäisiinkö ihmiseltä itseltään?

Minkälaisia palveluita suomalaiset ikäihmiset, maailman koulutetuimmat ja terveimmät eläkeläiset, tarvitsevat? Miten nuoren tilanteesta huolestunut aikuinen voisi auttaa nuorta putoamasta syrjään? Minkälaisia terveyspalveluita suomalaiset tarvitsevat, ja milloin? Sitran työtä sosiaalisen kestävyuden saralla leimaa ajatus yhteiskunnasta mahdollistajana ja yksilöstä oman elämänsä ja tarpeidensa parhaana asiantuntijana. Kysyttäisiinkö siis ihmiseltä itseltään, mitä hän tarvitsee?

Ikäihmisten palvelut on tällä hetkellä pitkälti rakennettu edellisten sukupolvien tarpeisiin. Suuret, hyväkuntoiset ikäluokat ovat kuitenkin tottuneet päättämään itse omista asioistaan, ja olemaan aktiivisia yhteiskunnan jäseniä. Eläkeiän saavuttaminen ei muuta asiaa, eikä sen pidäkään. Sitra on kehittänyt toimintamalleja osallisuuden lisäämiseksi sekä itsenäisen elämän tukemiseksi yhdessä Turun ja Tampereen kaupunkien ja Eläkeläisliittojen etujärjestö EETU ry:n kanssa. Käytännössä on vahvistettu esimerkiksi vanhusneuvostojen roolia, pilotoitu henkilökohtaista budjettia sekä kehitetty ja levitetty ns. *Palvelutori*-konseptia vanhuspalveluiden asiakas- ja palveluohjaukseen.

Ikäihmisten Palvelutorin ideana on saattaa yhteen palveluja tarvitsevat ikäihmiset ja alueen palveluntarjoajat, olivat ne sitten julkisia, yksityisiä tai kolmannen sektorin toimijoita. Keskeistä on kunkin palveluntarvitsijan yksilöllinen tilanne ja tarve. Palvelutorin on tutkittu tuottavan kansalaisille parempaa palvelua aiempaa alemmilla kustannuksilla. Konsepti on kehitetty Tampe-

reen Kotitori-mallin pohjalta, ja se on otettu Sitran tuella käyttöön Tampereen lisäksi Turussa, Raumalla ja Porissa. Vuonna 2015 toimintamallia levitetään valtakunnalliseksi.

Vaikka kohderyhmä ja haasteet ovat erilaisia, Sitran visio nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn tarvittavista lääkkeistä ei suuresti poikkea ikäihmisten Palvelutori-ajattelusta. Myös nuorille tarvittaisiin kattava palvelukonsepti, jossa nuori saisi apua ja tukea ajasta ja paikasta riippumatta mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Nuorista vain pieni joukko on syrjäytyneitä tai syrjäytymisvaarassa, mutta sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyden kannalta merkitys on hyvin suuri.

Vuonna 2014 Sitra aloitti alun perin Hollannista lähtöisin olevan nuorten varhaisen tuen ns. liputustoimintamallin pilotit Mikkelissä ja Espoossa. Toimintamallin ytimessä on kahden nuorta lähellä olevan aikuisen (opettajan, nuorisotyöntekijän, lääkärin tms.) huolenilmaus, jonka jälkeen nuorelta ja hänen perheeltään kysytään: Voimmeko auttaa? Missä asiassa voimme auttaa? Tällöin nuori itse saa kertoa, mihin asiaan apua tai tukea kaipaa. Mallia kehitetään ja testataan vielä, mutta samalla se on leviämässä muillekin paikkakunnille. Jatkossa malliin ollaan integroimassa myös Sitran Pelastakaa Lapset ry:n kanssa kehittämää nuorten Suunta-chatpalvelua.

Sitra ajaa EU:nkin edellyttämää valinnanvapautta muutoksen ajuriksi myös vuoden 2014 kuumaan perunaan, sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitukseen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitusjärjestelmä asettaa suomalaiset nimittäin tällä hetkellä palvelujen suhteen eriarvoiseen asemaan asuinpaikan ja elämäntilanteen mukaan. Palveluiden saatavuus ei ole tasavertaista: Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen vuonna 2013 julkaistun selvityksen mukaan kolmannes suomalaisista jonottaa terveyskeskuslääkärille jopa viisi viikkoa. Erot ovat kuitenkin suuria.

Maaliskuussa 2014 syntynyt sote-ratkaisu, jossa sosiaali- ja terveydenhuolto integroidaan, on merkittävä askel oikeaan suuntaan sekä asiakkaan että kustannusten hallinnan näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden monikanavainen rahoitus on kuitenkin yksi terveydenhuollon nykyjärjestelmän suurimmista ongelmista, eikä tehty ratkaisu vielä sinällään ota kantaa tähän kysymykseen. Suomalaisten kannalta monet tärkeät ratkaisut tehdään vasta rahoituksen järjestämisestä sovittaessa.

Sitra esitteli oman ehdotuksensa rahoituksen järjestämisestä jo vuonna 2010, ja julkaisi siitä edelleen kehitetyn mallin lokakuussa 2014. Sitra erottaisi palvelujen järjestäjien ja tuottajien roolit selvästi toisistaan.

Sosiaali- ja terveysjärjestelmä asettaa asiakkaansa eriarvoiseen asemaan asuinpaikasta ja elämäntilanteesta riippuen. Palveluiden monikanavainen rahoitus on suuri ongelma.



Mallissa asiakas valitsee itse perusterveydenhuollon palveluntuottajan, joka voi olla julkinen tai yksityinen. Lähtökohta olisi, että raha ohjautuisi tuottajalle asiakkaan valinnan kautta. Näin palveluntuottajilla olisi kannustimet kilpailla keskenään laadulla ja palvelun tuloksellisuudella.

Sitran mallissa olennaista on myös palveluiden tuoteistaminen ja hinnoittelu palvelupaketeiksi. Valmiiksi hinnoitellut palvelupaketit toisivat järjestelmään vertailtavuutta, laatutietoa, läpinäkyvyyttä, ja ne toimisivat myös tulosohjauksen välineenä.

Kun perusterveydenhuolto saadaan toimivaksi, tulisi myös työterveyshuoltoon tehdä perusteellinen remontti siirtämällä siihen liittyvä sairaanhoito perusterveydenhuollon puolelle. Tämä selkiyttäisi ja tasa-arvoistaisi järjestelmää.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen uudistaminen vaatii laajaa ja avointa yhteistyötä, johon Sitra osallistuu ja tuo oman panoksensa. Työ jatkuu vuonna 2015.

TEEMAN KOHOKOHTIA 2014

Hyvinvointia tiedosta (10/2012–12/2015) kehitti sähköisiä omahoidon palveluita *Virtuaaliklinikaksi* ja valmisteli kansallista genomstrategiaa.

Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen (10/2012–06/2015) -avainalueella rakennettiin kansallista palveluväylää ja sähköistä tunnistautumista yhdessä valtiovarainministeriön kanssa.

Palvelujohtamisen mahdollistaminen (10/2012–06/2015) -avainalueen nuorten varhaisen tuen *Tajua Mut!* -liputusmallikokeilut käynnistyivät Mikkelissä ja Espoossa.

Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä (04/2013–06/2015) jatkokehitti ja levitti ikäihmisten kotona asumisen Palvelutori-mallia eteenpäin.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus (01/2014–06/2016) esitti oman mallinsa sote-rahoituksen järjestämisestä.

NÄKÖKULMA

Kansallinen (genomi)strategia luo kilpailukykyä

Geenitiedosta tulee arkea sinullekin

Suomi menestyy kestäväen hyvinvoinnin edelläkävijänä. Se on Sitran visio, asia, johon kaikella työllämme tähtääme. Visio on tärkeä, mutta yhtäläillä tärkeä on se polku tai tiekartta, jota kulkemalla päämäärään päästään. Siksi kysymme aina, mikä on se konkreettinen asia, jolla muutos tapahtuu. Mitä esteitä muutoksen tieltä on puret-

tava? Miten muutosta voi vauhdittaa, ja ketkä ovat avainasemassa muutospolun eri vaiheissa?

Sitran näkemyksen mukaan geenitiedon hyödyntäminen, yhdessä digitalisaation ja omahoidon lisääntymisen kanssa, mullistaa perinteisen terveydenhuollon. Sitran tavoitteena on, että Suomessa hyödynnettäisiin kansallisella tasolla geeniperimään liittyvää tietoa osana yksilöllistä hyvinvointia, terveydenhoitoa ja sairauksien ennaltaehkäisyä. Suomi voisi olla myös kansainvälisesti vertaillen merkittävä genomilääketieteen edelläkävijä, ja geenitiedossa piilee Suomelle hurja innovaatio- ja liiketoimintapotentiaali. Olemme nyt risteyksessä, jossa suunta valitaan.

Suomella ei ole mahdollisuuksia miljoonapanostuksiin Iso-Britannian ja Saksan lailla, mutta meillä on muita etuja puolellamme. Kattavan, korkeatasoisen terveydenhuollon ja lääketieteellisen tutkimuksen lisäksi kansainvälisesti ainutlaatuisia valttejamme ovat kansalaisten tuki lääketieteelliselle tutkimukselle sekä moderni biopankkilaki, joka

mahdollistaa ihmisperäisten näytteiden käytön luovuttajan suostumuksella ja täysin anonymisti tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Vertailun kestävät terveydenhuollon rekistrit ja tietokannat mahdollistavat genomitiedon ja sairauksien erityispiirteiden yhdistämisen tavalla, joka vain harvassa maassa on mahdollista.

Genomitiedon hyödyntämiseen terveydenhuollossa liittyy kuitenkin paljon avoimia kysymyksiä niin yhteiskunnan kuin yksilönkin kannalta. Selvittävää on esimerkiksi genomitiedon omistajuudessa, eettisissä kysymyksissä, liiketoimintamahdollisuuksissa, tietojärjestelmien hyödyntämisessä sekä genomitiedon yhdistämisessä kliniseen terveydenhuoltoon.

Joskus tavoitteen saavuttaminen ja muutoksen edistäminen vaativat lakimuutosta, joskus käytännön kokeiluja, toisinaan ministeriöiden työryhmiä, työpajoja tai lisätutkimusta. Jopa parjattuja raportteja tai seminaareja. Genomitiedon osalta tutkimustiedon hyödyntämiseen liittyvät avoimet kysymykset vaativat yhteistä sopimista ja yhteisiä pelisääntöjä. Siksi Sitra lähti yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kanssa valmistelemaan kansallista genomistrategiaa syksyllä 2014. Käytännössä työtä on tehty kuudessa työpajassa ja asiantuntijakeskusteluissa. Kevään 2015 aikana strategialuonnoksesta käydään laajaa keskustelua. Kansallisen genomistrategian toimenpide-ehdotuksineen on määrä valmistua vuoden 2015 aikana.

Geeneissä piilee suuri kasvupotentiaali, mutta pohjatyö on tehtävä hyvin. Puu tarvitsee tukevat juuret ja talo vankat perustukset. Kansallinen strategiatyö on tärkeää pohjatyötä tulevaisuuden kehitystyölle.



Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta

ILMASTONMUUTOS JA LUONNONVAROJEN hupeneminen ovat globaaleja haasteita, joihin haetaan kaikkialla ratkaisuja juuri nyt. Haasteet ovat suuria ja luonteeltaan viheliäisiä, joten tähtäin on pidettävä pitkällä tulevaisuudessa, mutta päätöksiä ja konkreettista toimintaa olisi synnyttävä nopeasti. Niin Suomessa kuin muualkin maailmassa tarvitaan systeemisiä, vaihteittaisia toimia eli pitkän aikavälin tiekarttoja kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa. Toisaalta on pystyttävä tekemään nopeitakin ratkaisuja, sillä edelläkävijämaat ja -yritykset pääsevät tehokkaimmin hyödyntämään maailman nopeasti kasvavaa puhtaan teknologian markkinaa.

Edelläkävijäys vaatii kunnianhimoisia tavoitteita. Sitran visio on, että Suomi on hiilineutraali ja resurssiviisas yhteiskunta viimeistään vuoteen 2050 mennessä. Tämän pitäisi olla myös koko Suomen visio.

Vaikka ilmastonmuutos ja luonnonvarojen hupeneminen ovat yksi suurimpia globaaleja ongelmia, niiden torjuminen on synnyttänyt yhden maailman nopeimmin kasvavista liiketoiminta-alueista. Globaalin cleantech-markkinan suuruus on arviolta noin 1 600 miljardia euroa, ja esimerkiksi kiertotalouden globaali markkina lähes 1 000 miljardia euroa. Sitran selvityksen mukaan kiertotalous voi luoda Suomelle vähintään 1,5–2,5 miljardin euron

Taloudelliset ja ekologiset hyödyt paikkaavat yhä useammin kättä

Suomalaiset yritykset ovat monella tapaa keskeisessä roolissa resurssiviisauden ja hiilineutraaliuden kehittämisessä. Jos ympäristön kannalta järkevästä ei saada myös taloudellisesti järkevää, tavoitteisiin ei päästä. Kannattava ja kestävä liiketoiminta on tehokas keino vastata globaaleihin ympäristöhaasteisiin. Tällä hetkellä menestyksen hidasteena ovat kuitenkin uusien ratkaisujen hankala pääsy markkinoille ja esimerkiksi cleantech-kotimarkkinoiden puute. Jotta Suomi voisi olla hiilineutraali vuoteen 2050 mennessä, suomalaisen teollisuudenkin tulee olla. Sitran näkemyksen mukaan kunnianhimoinen tavoite edellyttää tiivistä yritysyhteistyötä niin pienissä kuin suurissakin asioissa.

Sitra työskentelee tiiviisti keskeisten suurten teollisuusyritysten kanssa, jotta ne sitoutuisivat kehittämään toimintansa, tuotantonsa ja tuotteensa ensin vähähiiliseksi ja myöhemmin hiilineutraaleiksi. Yritysten kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena syntyi huhtikuussa 2014 Climate Leadership Council ry, jonka tavoitteena on parantaa suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimusorganisaatioiden valmiuksia kohdata ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen hupenemisen aiheuttamia ongelmia sekä edistää sitä kautta kestävä liiketoiminnan syntymä. Yhdistyksen perustajia olivat Neste Oilin, Fortumin, Koneen, Outotecin, Caverionin, ST1:n ja Sitran toimitusjohtajat tai hallitusten puheenjohtajat. Climate Leadership Counciliin otetaan jäseniksi yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yksityishenkilöitä ja organisaatioita, jotka toteut-

tavat omassa toiminnassaan yhdistyksen tavoitteita. Jäseniä edustaa yritysten ja tutkimuslaitosten korkein johto. Jäsenmäärä on jatkuvassa kasvussa.

Sitra ja Climate Leadership Council käynnistivät keväällä 2014 aloitteen, joka tähtää kansainvälisen mittaluokan kriteerit täyttävän referenssialueen synnyttämiseen Suomessa: maamme tulisi irtautua kivihillen käytöstä ja pääkaupunkiseutu voisi ryhtyä puhtaan energian ja cleantechin veturiksi. Suomalainen cleantech-sektori kaipaa kipeästi omia referenssejä. Hanketta viedään aktiivisesti eteenpäin Sitran ja CLC:n yhteistyönä.

Vuonna 2013 aloitettu työ yritysten välisen yhteistyön lisäämiseksi teollisten symbioosien avulla saatiin myös maaliin vuoden 2014 aikana. Teollisten symbioosien ideana on, että toisen yrityksen jäte, sivuvirta tai hyödyntämätön resurssi on toisen raaka-aine. Tuotannossa syntyvät jätteet, materiaalit ja energia hyödynnetään resurssitehokkaasti joko saman tai toisen arvoketjun raaka-aineena tai energiana. Symbioosit mahdollistavat yrityksille selkeitä taloudellisia ja ekologisia hyötyjä. Sitran selvitysten mukaan peräti 86 prosenttia symbiooseja hakeneista yrityksistä on säästänyt kustannuksia ja noin kolmannes on parantanut tulostaan.

Kahden vuoden työn tuloksena kehitettiin brittiläiseen National Industrial Symbiosis Programme eli NISP-malliin pohjautuva symbioosien muodostamisen toimintamalli Finnish Industrial Symbiosis System (FISS), joka tuo sivuvirtojen tuottajat ja hyödyntäjät saman pöydän ääreen tunnustelemaan yhteistyömahdollisuuksia. Lisäksi koottiin teolliset symbioosit näkyväksi tekevä

vuosittaisen arvonlisän. Pienestä koosta huolimatta Suomessa on hyvät lähtökohdat pärjätä kansainvälisessä kilpailussa: korkea koulutus, vahva teknologiaosaaminen ja hyvä maine cleantech-toimijana ovat hyvät perustamenestykselle.

Mitä sitten pitäisi tehdä? Sitran oman tiekartan tärkeitä elementtejä ovat kunnianhimoinen visio sekä laaja yhteistyö, jonka keskeisiä toimijoita ovat yritykset, kunnat ja kaupungit, kotaloudet sekä hallinto. Koska kyseessä on laaja systeeminen muutos, kaikkien panosta tarvitaan. Tarvitaan tietoa, toimintamalleja, hallinnollisten esteiden purkamista, liiketoimintaosaamista, käytännön kokeiluja ja pilotteja sekä verkostoja, mutta myös vastuunkantoa, innovatiivista ajattelua, yhteistyötä ja innostusta. Lisäksi on koko ajan selvitettävä parhaita kansainvälisiä käytäntöjä ja tuotava niistä tietoa Suomeen ja pyrittävä soveltamaan niitä aivan uusilla toiminta-alueilla. Tämä, jos mikä,

on tulevaisuuteen suuntaavan ajatus- ja toteutuspujan ominta kenttää.

Vuonna 2014 Sitran Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta -teemassa oli neljä aktiivisessa kehitysvaiheessa olevaa avainaluetta. Esimerkkejä työstä resurssiviisaan ja hiilineutraalin Suomen rakentamiseksi ovat alueellisen resurssiviisauden toimintamallin kehittäminen Jyväskylässä, teollisten symbioosien edistäminen, kestävän kaivostoiminnan verkoston luominen sekä yritysjohtajien Climate Leadership Counciliin perustaminen. Vuonna 2015 työ suuntaa muun muassa kiertotalouden kuluttajalähtöisten liiketoimintamallien kehittämiseen, kansainvälisen mittaluokan cleantech-referenssialueen rakentamiseen sekä jo syntyneiden hyvien toimintamallien, kuten alueellisen resurssiviisauden ja teollisten symbioosien parhaiten käytäntöjen levittämiseen.

verkkopalvelu <http://teollisetsymbioosit.fi>. Nämä molemmat siirtyivät vuoden 2014 lopussa Motiva Oy:n edelleen kehitettäväksi ja levitettäväksi.

Teollisten symbioosien pohjalta syntyvän liiketoiminnan kehittämiseksi katalysoitiin viisi kansainvälisesti kilpailukykyistä symbiooseihin perustuvaa yritysconsortiota (jätepohjaisen biojalostamatoiminnan kytkeminen metsäteollisuuslaitoksen ytimeen, Meri-Lapin arktiset teolliset symbioosit, kemian alan ja cleantech -yritysten demokohde, kaatopaikkojen transformointi resurssiviisaiksi ekoteollisuuspuistoiksi ja rikittömän bioöljyn hajautetut ratkaisut), jotka toimivat itsenäisesti Sitran panostusten loppumisen jälkeen.

Työ kestävän kehityksen edistämiseksi vaatii monilla toimialoilla keskustelua ja toimia yhteisten vastuullisuusstandardien luomiseksi. Yksi tällainen ala on suomalainen kaivostoiminta, joka on ollut viimeisten vuosien aikana kovan kritiikin kohteena. Sitra on ollut mukana kokoamassa kaivosalan yrityksiä ja niiden toiminnan vaikutuspiiriin kuuluvia keskeisiä sidosryhmiä *kestävän kaivostoiminnan verkostoksi*.

Kestävän kaivostoiminnan verkosto on aloittanut toimintansa vauhdikkaasti. Verkoston tehtävänä on kehittää suomalaisille kaivoksille suositeltavia ja kansainvälisesti yhteensopivia vastuullisuuden toimintatapoja sekä indikaattoreita mittaamiseen. Taustalla on tarve parantaa kaivosalan toimintatapoja, niin että ympäristöriskit sekä haitalliset vaikutukset lähialueiden asukkaille ja muille elinkeinoille vähenevät.

Verkoston toiminta käynnistyi 27.5.2014 ja sen alaisuudessa työskentelee työryhmiä, jotka käsittelevät mm. yhteiskuntavastuuseen ja paikallisiin toimintatapoihin liittyviä kysymyksiä. Verkosto myös valmistele Suomessa käyttöönotettavaa kaivosalan vapaaehtoista vastuullisuusstandardia ja vastuullisuusyökaluja. Kestävän kaivostoiminnan verkosto toimii Sitran vetovastuulla heinäkuun 2015 loppuun. Sen jälkeen se saa taloudellista ja hallinnollista tukea Kaivosteollisuus ry:ltä.

Kaupungit resurssiviisauden vetureiksi

Suomi on sijoittunut Euroopan ympäristöviraston tekemissä resurssitehokkuustarkasteluissa toistaiseksi häntäpään: meillä materiaaleja ja energiaa käytetään kansainvälisesti katsoen tuhlaillen.

Matkaa resurssiviisauden edelläkävijäksi siis on vielä, mutta viimeisten kahden vuoden aikana on kuitenkin tapahtunut edistystä. Sitran ja Jyväskylän kaupungin intensiivisen kehittämistyön tuloksena Jyväskylä ilmoitti kertomusvuoden lopussa ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina tavoitteekseen olla resurssiviisas, jätteen, päästötön ja kestävä kaupunki vuonna 2050. Jyväskylän tiekartta on nyt valmis, mutta tehtävälisiä pitkiä.

Sitran ja Jyväskylän yhteishankkeessa on kehitetty toimintamalli, jonka avulla kaupunki voi edistää resurssien viisaampaa käyttöä yhteistyössä paikallisten asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen kanssa. Tavoitteena on kohentaa alueen elinvoimaisuutta ja asukkaiden hyvinvointia sekä luoda alueen yrityksille mahdollisuus kehittää resurssiviisaudesta kestävää kilpailuetua. Etenemistä seurataan

neljällä pääindikaattorilla, jotka Sitra on valinnut yhdessä Suomen ympäristökeskuksen ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa.

Jyväskylän pilottihankkeessa kokeilut ovat olleet tärkeä keino löytää uusia toimintatapoja. Kahden vuoden aikana Sitra on järjestänyt ja rahoittanut Jyväskylässä 15 lyhyttä kokeilua ja sen jälkeen neljä eri pilottihanketta. Kaikkiaan kokeiluissa, hankkeissa ja tapahtumissa on ollut eri tavoilla mukana yli 25 000 kaupunkilaista. Kohti resurssiviisautta -hankkeen kokeilusta syntynyt tähdelounaskäytäntö on jo levinnyt moniin suomalaisiin kuntiin ja kaupunkeihin.

Resurssiviisaan kaupungin toimintamallia on kehitetty vuonna 2014 veturikaupunki Jyväskylän lisäksi kaupunkityöpajoissa, joihin ovat osallistuneet muun muassa Helsingin, Lappeenrannan, Turun, Lahden, Forssan, Mikkelin, Joensuun, Porin ja Tampereen kaupunkien edustajat. Sittemmin Forssa, Lappeenranta ja Turku ovat sitoutuneet resurssiviisaustavoitteisiin Jyväskylän vanavedessä, ja Sitra tukee niitä tiekartan laadinnassa ja toimintamallin käyttöönotossa asiantuntija-avulla kevään 2015 aikana. Kaupunkien tavoitteena on olla kestäviä, jätteettömiä ja hiilineutraaleja viimeistään vuoteen 2050 mennessä.

Mitä hallinto voisi tehdä ekologisen kestävyuden edistämiseksi?

Suomen pitäisi asettaa riittävän kunnianhimoinen tavoite ekologisen kestävyuden edistämiseksi, ja sen jälkeen

pyrkä siihen määrätietoisin askelin. Sitran näkemyksen mukaan esimerkiksi energia-, ilmasto-, liikenne- ja elinkeinopolitiikka pystyisivät paljon nykyistä enemmän kannustamaan vihreään kasvuun, perinteisen teollisuuden uudistumiseen sekä työpaikkojen luomiseen. Kunnianhimoiset poliittiset tavoitteet ja lainsäädäntö luovat edellytykset uusiin innovaatioihin, teknologiseen harppaukseen ja kilpailukyvyyn kohenemiseen vahvasti kasvavilla vihreän talouden markkinoilla. Samalla ne houkuttelevat uutta osaamista ja puhtaan teknologian investointeja maahamme.

Tarvitaan myös uusia yhteistoiminnan muotoja. Yks sellainen on vuonna 2014 Sitran johdolla työnsä aloittanut kestävä kehityksen asiantuntijapaneeli, jonka tehtävänä on tuoda tieteen näkökulmaa suomalaiseen politiikkaan. Tieteentekijöistä koostuva paneeli on haastanut, arvioinut ja valmistellut aiheita pääministerin johtaman kestävä kehityksen toimikunnan käsiteltäväksi, ja jatkaa työtä vielä vuoden 2015.

Sitra tuottaa faktatietoa päätöksentekijöille kannustavan ympäristöhallinnon kehittämiseksi, kokoaa verkostoja sekä luo käytännön toimintamalleja resurssiviisaan ja hiilineutraalin yhteiskunnan edistämiseksi. Ilmastonmuutos ja luonnonvarojen hupeneminen ovat niin suuria systeemisiä haasteita, että Sitran tai minkään muun yksittäisen toimijan rahkeilla niitä ei yksin ratkaista. Nyt tarvitaan yhteistä visiota ja sen jälkeen tiivistä, laajaa yhteistyötä.

TEEMAN KOHOKOHTIA 2014

Teolliset symbioosit (01/2013–12/2014) katalysoi viisi kansainvälisesti kilpailukykyistä symbiooseihin perustuva yrityskonsortiota ja kehitti teollisten symbioosien toimintamallin.

Resurssiviisas alue (01/2013–06/2015) kehitti resurssiviisaan ja hiilineutraalin kaupungin toimintamallin ja sai ensimmäiset kaupungit asettamaan kunnianhimoiset ekologisen kestävyuden tavoitteet.

Hiilineutraali teollisuus (01/2014–12/2015) perusti suurten teollisuusyritysten kanssa Climate Leadership Council ry:n.

Kestävä kaivostoiminnan verkosto (08/2013–08/2015) sai kaivosalan ja sen keskeiset sidosryhmät rakentamaan yhteistyöhön ja käynnistämään vapaaehtoisten vastuullisuustyökalujen laatimisen toimialalle.

NÄKÖKULMA

Seuraava pysäkki: Kiertotalous

Ekologinen kestävyys on ollut Sitran agendalla jollakin tavalla lähes koko sen olemassaolon ajan. Viimeisen kymmenen vuoden aikana Sitran työ tällä saralla on ollut erityisen kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä: olemme edistäneet puhtaisten teknologioiden kehitystä eli cleantechiä, rakennetun ympäristön energiatehokkuutta ja lähienergiantuotantoa, selvittäneet jakamistalouden mahdollisuuksia, tukeneet teollisten symbioosien syntymistä, alueiden resurssitehokkuutta sekä teollisuuden hiilineutraalisuuteen siirtymistä.

Jokainen yksittäinen hanke, avainalue tai ohjelma on vienyt ekologisen kestävyuden jotakin osa-alueita eteenpäin, ja erilaisista panostuksista ja kokeiluista on rakentunut yhtenäinen kehittämisen jatkumo ja samalla tiivis, koko maan kattava yhteistyöverkosto. Vaikka työtä on tehty hankkeiden kautta, se ei ole tarkoittanut pirstaleisia projekteja vaan kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Mammuttia on syöty pala palalta.

Tämä mammutti, ilmastomuutos ja luonnonvarojen hupeminen, on aikamme suurimpia globaaleja haasteita. Toisaalta se on käännettävissä myös taloudellisen kasvun lähteeksi. Maailmalla on kohistu jo jonkin aikaa ilmiöstä ja käsitteestä nimeltä *kiertotalous, circular economy*. Siinä on laskettu piilevän maailmanlaajuisesti 700 miljardin euron taloudelliset mahdollisuudet, ja Sitran teettämän tuoreen selvityksen mukaantämä raaka-aineiden ja resurssien kierron tehostaminen tarjoaisi Suomellekin vähintään 1,5–2,5 miljardin euron vuotuisen arvonlisän vuoteen 2030 mennessä. Yhteistyössä McKinseyn kanssa laadittu kiertotalousanalyysi on kansainvälisesti ainutlaatuinen, sillä koko maan potentiaalia ei ole toistaiseksi muualla laskettu.

Kiertotalous yhdistää monet Sitrassa vuosikymmenen aikana tehdyt energia- ja ekologisuusyöt yhteen käsitteeseen, yhteen suureen systeemiseen muutokseen, ja lisää siihen vielä vähän kierroksia ja kunnianhimoa. Kiertotalouden idea on siinä, materiaalit ja niiden arvo säilyvät kierrossa. Näin pystytään varautumaan luonnonvarojen hupemisen aiheuttamaan saatavuuden epävarmuuteen ja hinnan nousuun. Tuotteet ja palvelut suunnitellaan siten, että ne on

mahdollista käyttää uudestaan, uudelleenvalmistaa tai kierrättää resurssiisaasti raaka-aineeksi. Toiseksi se painottaa uusia liiketoimintamalleja, joilla yritykset voivat varmistaa raaka-aineidensa kierron. Kolmanneksi keskeiseksi elementiksi nostetaan teolliset symbioosit: tuotannossa syntyvät jätteet, materiaalit ja energia hyödynnetään resurssitehokkaasti joko saman tai toisen arvoketjun raaka-aineena tai energiana.

Kiertotalous tarkoittaa siis hyvin suunniteltua taloutta, jossa materiaalien hukkaaminen ja jätteen syntyminen on minimoitu. Kasvua voidaan synnyttää niin, että luonnonvaroja käytetään vähemmän. Kiertotalous on se moottori, jolla talouskasvun ja hyvinvoinnin sopeuttaminen maapallon kantokykyyn tehdään. Suomella on kaikki voimavarat kiertotalouden tuomien bisnesmahdollisuuksien realisoimiseksi ja nousemiseksi kilpailukykyisimpien maiden joukkoon, mutta tähän tarvitaan julkisen sektorin, elinkeinoelämän ja kansalaisten yhteinen tahtotila ja esteiden purkamista. Kiertotalous on tahdon asia. Otettaisiinko siis maailmanparantamisesta kaikki irti, myös taloudellisesti?

Kiertotalous on se moottori, jolla talouskasvun ja hyvinvoinnin sopeuttaminen maapallon kantokykyyn tehdään.

Kiertotalous

Cleantech

Lähienergia

Kestävä talous

Alueellinen
resurssiviisausRakennetun ympäristön
energiatehokkuus

Jakamistalous

Teolliset symbioosit

Teollisuuden
hiilineutraalius

Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit

SUOMALAINEN TYÖELÄMÄ JA -MARKKINAT ovat vahvassa, nopeassa murroksessa. Tietoteknologian hyödyntäminen on laajentunut merkittävästi, automaatio muokkaa tuotantoa ja palveluja ja näiden lisäksi kansainvälinen kilpailu siirtyy toimiala- ja yritystasolta yhä enemmän tehtävä- ja yksilötasolle. Uusi teknologia luo uusia ammatteja ja työpaikkoja, mutta samalla huomattava määrä perinteisiä, usein keskipalkkaisia töitä häviää. Kahtiajako huippuosaajien ja rutiinityön tekijöiden välillä on myös kärjistymässä.

Näiden muutostrendien seuraukset näkyvät jo selvästi Suomen työmarkkinoilla. Vuosituhannen

vaihteen jälkeen erityisesti teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja työsuhteiden rakenne muuttunut. Työllisyys on lisääntynyt etenkin osa-aikaisessa työssä, pienyrittäjyydessä, erilaisessa freelancer-toiminnassa sekä alle 10 henkeä työllistävissä yrityksissä. Suurten työnantajaorganisaatioiden keskuudessa vain kuntien työllisyys on jatkanut nousua.

Työhön kiteytyy moni suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuuden haaste niin yhteiskunnan kuin yksilönkin näkökulmasta. Työ on ollut Sitran agendalla tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta jo Julkishallinnon johtamisohjelman hankkeiden, kuten

Työntekijä säästöjen kohteesta tuottavuuden moottoriksi

Tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laatu on totuttu näkemään toisilleen vastakkaisina voimina. Sitran vuosina 2011–2013 toteuttamassa Työelämän laadulla tuottavuutta (LATU) -hankkeessa ne kuitenkin yhdistettiin menestyksekkäästi. Viiden kunnan laajuinen hanke nojasi kahteen perusoletukseen: henkilöstö on organisaation tärkein tuottavuustekijä, ja laadulla saadaan tuottavuutta.

Hankkeessa osoitettiin, että henkilöstölähtöisellä työn kehittämällä saadaan aikaiseksi merkittäviä talousvaikutuksia ja työn mielekkyys tekijöilleen paranee. Hankkeen vaikuttavuudesta kesällä 2014 valmistuneen arvioinnin mukaan sen tuottavuushyödyt kunnille olivat noin 2,7 miljoonaa euroa. Toimintamalli koottiin käsikirjaksi kevään 2014 aikana, ja oppien levittämistä jatketaan osana KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteistä Kunta-alan kehittämisohjelmaa *Kuntekoa*. Taloustilanteen kurjistuessa suomalainen työelämä tarvitsee tällaisia ihmislähtöisiä ja positiivista kierrettä synnyttäviä toimintamalleja.

Vaikuttavuusinvestoiminen yhdistää yhteisen hyvän ja taloudellisen tuoton

Yhteisen hyvän ja taloudellisen tuoton yhdistämistä Sitra hakee myös vuonna 2014 alkaneella vaikuttavuusinvestoimiseen (*engl. Impact investing*) keskittyvällä avainalueella. Vaikuttavuusinvestoiminen on rahoitus- ja toimintamalli, jonka avulla voidaan kehittää uudenlaisia ratkaisuja erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Se on

keino lisätä julkisen ja yksityisen sektorin sekä järjestöjen välistä yhteistyötä kanavoimalla yksityistä pääomaa hyvinvointia edistäviin hankkeisiin. Sijoittajan näkökulmasta vaikuttavuusinvestoiminen asettuu perinteisen sijoittamisen ja hyväntekeväisyyden välille.

Sitran tavoitteena on tuoda vaikuttavuusinvestoimisen toimintamalli Suomeen: rakentaa sitä varten tarvittavaa ekosysteemiä, tuoda yhteen eri sidosryhmät – julkisen sektori, palveluntuottajat ja sijoittajat – ja kokeilla mallin toimivuutta suomalaisessa yhteiskunnassa.

Toimintamalli on tässä muodossa maailmallakin vasta muutaman vuoden vanha. Muualla vaikuttavuusinvestoimista on hyödynnetty esimerkiksi työttömyyden hoitoon, vankien kotiutumisen tukemiseen tai nuorten yksinhuoltajaäitien opiskelumahdollisuuksien edistämiseen.

Työ aloitettiin keväällä 2014 toimintamallin ytimessä olevan toiminnan tuloksellisuuden eli vaikutusten mittaamisen kehittämällä. Valmistelussa on ns. Social Impact Bond (SIB) -mallin mukaisella rahoituksella toteutettava julkisen sektorin työhyvinvointia edistävä pilotti. Uusia käytännön hankkeita ja pilotteja etsitään mm. lasten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämisestä ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevästä toiminnasta.

Vaikuttavuusinvestoimiseen liittyvä pioneerityö on esimerkki Sitran perustavanlaatuisesta ja alkuvaiheessa olevasta kehitystyöstä, jossa luodaan aivan uudenlaisia toimintamalleja ja kehittämisen instrumentteja.

Perustulon kokeileminen vaatisi lainmuutosta

Huoltosuhteen heikentyessä jokainen työtunti ja jokaisen suomalaisen työpanos on tärkeä. Nykyisellä työt-

Työelämän laadulla tuottavuutta (LATU) -hankkeen sekä vuonna 2011 toteutetun *Uusi työ* -foorumin kautta. Vuoden 2014 alusta se nostettiin Sitran kolmanneksi sisällölliseksi teemaksi. Ensimmäisenä avainalueena aloitti täysin uudenlaista rahoitus- ja toimintamallia Suomeen tuova *Vaikuttavuusinvestoinnin* avainalue.

Sitran tavoitteena on jatkossa tuoda nopeasti muuttuvaan työelämään uusia toimintamalleja sekä testata niitä käytännössä. Samalla nostetaan keskusteluun työelämän vallitsevat pelisäännöt, niiden toimivuus ja uudistustarpeet työmarkkinoiden muuttuvissa olosuhteissa.

tömyysturvalla on kuitenkin passivoiva vaikutus ja yritteliäisyydestä ja lyhyistä keikkatöistä suorastaan rangaistaan hallinnollisilla rasitteilla ja etuuksien menetyksellä. Sitran näkökulmasta jokaisesta työtunnista olisi tehtävä kannattava niin yksilön kuin työnantajankin näkökulmasta, joten tukiviidakko kaipaa uudistamista ja selkeyttä.

Sitran ja Työeläkevakuuttajat TELA ry:n Ajatushautomo Tänkillä syksyllä 2014 teettämän selvityksen pohjalta yksi käytännön vaihtoehto voisi olla jonkinlainen perustulomalli. Perustuloon liittyy kuitenkin vielä paljon avoimia kysymyksiä, joita tulisi tutkia satunnaistulla kenttäkokeella. Tällainen kokeilun ja tutkimuksen yhdistelmä vaatii kuitenkin muutoksia nykyiseen lainsäädäntöön. Siksi Sitra on ehdottanut, että seuraavalla vaalikaudella laadittaisiin kenttäkoelaki, joka sallisi esimerkiksi perustulon kokeilemisen.

Katse kohti työelämän taitekohtia

Vuonna 2015 Sitra paneutuu entistä syvemmälle suomalaisen työelämän kehittämiseen ja uuden työn esteiden purkamiseen. Keväällä alkavan *Työelämän taitekohdat* -avainalueen tavoitteena on edistää työn kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa sekä parantaa erityisesti keskipalkkaisia töitä tekevien ja näitä töitä tavoittelevien asemaa työelämän murroksessa. Ensimmäisiksi kohderyhminä ovat korkeakouluopiskelijat sekä pitkän työuran tehneet kokeneet asiantuntijat. Nämä ryhmät ovat talouden ja yhteiskunnan kannalta tärkeitä, ja juuri heidän asemansa työmarkkinoilla on vaikeutunut. Työ on vähenemässä ja uhkana on, että työnsä menettävät siirtyvät paitsi työttömiksi tai matalapalkkatöihin, myös kokonaan työvoiman ulkopuolelle.

TEEMAN KOHOKOHTIA 2014

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen arviointi vahvisti, että työntekijälähtöinen tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laatuun panostaminen tuo kunnille mittavia säästöjä.

Perustulola kannattaisi Sitran, Telan ja Tänkin yhteisselvityksen perusteella testata käytännössä, mutta se vaatisi kenttäkoealaa ja vankkaa tutkimuksellista otetta.

Vaikuttavuusinvestoinnin (05/2014–12/2016) -avainalue nosti keskusteluun mahdollisuuden yhteisen hyvän ja taloudellisen tuoton yhdistämisestä.

Muu yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Koulutus rakentaa yhteiskunnallista osaamista

Sitran koulutustoiminta vahvistaa suomalaisten päättäjien ja muutoksentekijöiden kykyä yhdessä tarttua tulevaisuuden kannalta keskeisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Koulutustoiminnan ytimen muodostavat kaksi konseptia ja kohderyhmää.

Sitran paluu talouspolitiikkakouluttajaksi lähes kymmenen vuoden tauon jälkeen on onnistunut erinomaaisesti. Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssija on järjestetty nyt yhteensä kuusi, joista kolme viimeistä kertomusvuoden aikana. Kurssien arviot ovat olleet kautta linjan kiittäviä, ja koulutuskonseptia kehitetäänkin jatkuvasti vastaamaan yhteiskunnallista tilannetta ja tarvetta yhä paremmin. Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssilla opitaan, mistä lähtökohdista ja miten talouspolitiikkaa Suomessa johdetaan ja rinnalla pohditaan samanaikaisesti, miten kestävä kehitys voidaan edistää ja luoda talouspolitiikan keinoin.

Kehittäjille suunnatut Elinvoima-foorumit ovat noin puolen vuoden mittaisia koulutus- ja innovaatioprosesseja, joiden aikana pureudutaan syvälle kyseisen teeman kehittämiseen. Foorumin osallistajat oppivat toisiltaan ja samalla etsivät rohkeita ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Vuonna 2014 haettiin näkemyksiä ja ratkaisuja kahteen teemaan: loppuvuodesta 2013 alkanut *Uusi turvallisuus-foorumi* päättyi kesäkuussa, ja joulukuussa aloitettiin *Uusi koulutus-foorumi*. Suomalaisen koulutuksen tulevaisuuteen suuntaavaan Uusi koulutus-foorumin aihevalinta herätti valtavasti kiinnostusta ja keskustelua, joka on jatkunut innostuneena nyt foorumin aloitettua työskentelynsä. Tarve ja tilaus koulutuksen kehittämelle ovat ilmeisiä ja aika otollinen. Foorumi päättää työnsä kesäkuussa 2015.

Sitran vuosina 2000–2003 järjestämässä Suomi 2015 -koulutusohjelmassa analysoitiin kattavasti maamme menestystekijöitä ja haasteita sekä visioitiin parempaa tulevaisuutta Suomelle, ankkurina vuosi 2015. Tuo vuosi on nyt käsillä, joten on aika pysähtyä hetkeksi ja pohtia samalla joukolla Suomen tulevaisuuden haasteita ja sitä, olisiko menneistä jotain opiksi otettavaa. Aihetta valmisteltiin syksyllä 2014, ja kurssin alumnit kokoontuivat yhteen keväällä 2015.

Tutkimus ja ennakointi luotaavat tulevaisuutta

Tulevaisuustyö vaatii yhteiskunnallisen kehittämisen ja vaikuttamisen rinnalle vankkaa tutkimus- ja ennakointi-toimintaa. Sitrassa ennakointi ja tutkimus haastavat Sitran strategiaa ja tukevat Sitran muuta tulevaisuustyötä esimerkiksi trendityön ja julkaisu toiminnan kautta. Tutkimustoiminta on luonteeltaan olemassa olevaa tietoa yhteen kokoavaa, ja sen linkki käytännön kehittämiseen on vahva.

Hyvä esimerkki Sitran tutkimustoiminnasta ja sen linkistä kehittämiseen oli yliasiamies Mikko Kososen yhdessä professori Yves Dozin kanssa syksyllä 2014 julkaistava hallinnon ongelmiin paneutuva *Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State*. Tutkimuksen mukaan länsimaissa on huutava tilaus uudelle strategisesti ketterälle hallintomallille. Raportin ehdotusten pohjalta Sitra on edistänyt muussa työssään esimerkiksi hallitusohjelman uudistamista lyhyeksi strategiseksi agendaksi sekä ennakoitiprosessin integroimista poliittiseen prosessiin ja hallitusohjelmaan. Hallitusohjelman uudistaminen on saanut yli puoluerajojen ulottuvaa laajaa kannatusta.

Yleisempää tulevaisuustyötä tutkimuksen ja ennakoinnin saralla edustavat Sitran trendilista ja visiotyö.

Sitran vuosittain julkaistava trendilista esittää yhden tulkinnan globaalin muutosilmiöiden suunnista – megatrendeistä. Trendilista luo pohjaa ja tarjoaa työkaluja ymmärrystä lisäävälle keskustelulle maailman näkyvistä muutoksista, erityisesti Suomen näkökulmasta katsottuna. Se toimii Sitrassa sisäisen strategiatyön työkaluna, mutta myös keskustelupohjana toimintaympäristön muutoksia tarkasteltaessa.

Suomi on isojen muutosten edessä, ja tulevaisuusorganisaationa Sitralla on ollut luonteva rooli kehitellä Suomelle uutta visiota, johon muuttuneessa tilanteessa pyrkiä. Sitran kestävää hyvinvointia tavoittelevassa viisiossa suomalaiset elävät hyvää ja merkityksellistä elämää maapallon kantokyvyn rajoissa. Se tarkoittaa sitä, että hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti, ja maapallon kantokykyyn sopeudutaan. Tämä ns. kestävä hyvinvoinnin malli toimii myös koko Sitran strategian taustalla. Sitra julkaisi aiheesta ensimmäisen keskustelupaperin keväällä 2013, ja sen jälkeen työtä on jatkettu täsmen-

Vuosittainen trendilista nostaa keskusteluun yhden tulkinnan globaalien muutosilmiöiden suunnista – megatrendeistä



tämällä mallia sekä tuottamalla siitä alkuvuodesta 2015 julkaistava Sitran verkkosivuilla toimiva vuorovaikutteinen uusijuoni.fi -palvelu.

Vuonna 2014 Sitrassa on tutkittu myös muun muassa vision keskiössäkin olevaa hyvinvointikäsitystä sekä nousevan Itä-Aasian merkitystä ja potentiaalia suomalaiselle yhteiskunnalle.

Liiketoiminnan kehitys vauhdittaa kasvua

Liiketoiminnan kehitys ja sijoitukset ovat yksi väline toteuttaa Sitran kestävästä hyvinvoinnin strategiaa. Sitra etsii uudenlaisia liiketoiminta- ja rahoitusmalleja ja tulevaisuuden alueita, joiden varaan uutta liiketoimintaa syntyy, sekä purkaa talouskasvua haittaavia rakenteellisia esteitä. Kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea liiketoimintaekosysteemien ja rahastosijoittamisen kautta.

Liiketoiminnan kehittäjänä Sitra on käytännössä koollekutsuja, fasilitaattori, kokeiluhankkeiden toteuttaja ja pääomasijoittaja. *Teolliset symbioosit* -, *Hiilineutraali teollisuus* - ja *Vaikuttavuusinvestoiminen* -avainalueiden yritysysteistyö ovat hyviä esimerkkejä Sitran aktiivisesta roolista liiketoiminnan ja uusien liiketoimintaekosysteemien kehittäjänä.

Sitra kanavoi uudet pääomasijoitukset markkinoille yksityisten pääomarahastojen kautta. Sijoittajana Sitra toimii markkinaehtoisesti, eli noudattaa samoja sijoitustoiminnan periaatteita kuin kaikki muutkin sijoittajat. Hyvän taloudellisen tuoton lisäksi Sitra tavoittelee sijoituskohdeiden valinnalla strategiansa mukaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta eli esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähenemistä tai hyvinvointiteknologioiden käyttöönottoa.

päästöjen vähenemistä tai hyvinvointiteknologioiden käyttöönottoa.

Rahastosijoituksissa Sitran tavoitteena on edesauttaa kotimaisen toimijakentän kasvua ja uusien rahoitusmallien käyttöönottoa sekä löytää tulevaisuustyöhön sopivia kansainvälisiä rahastoja. Vuonna 2014 Sitra teki sijoitukset pohjoismaiseen bisnesenkeliverkostoja hyödyntävään teknologiarahasto Spintop Partners II:een ja kiinteistöjen energiatehokkuusprojekteihin sijoittavaan Negawatt-rahastoon. Lisäksi tehtiin selvitystyötä kotimaisen vaikuttavuusinvestointirahaston perustamiseksi.

Sitra on vastuullinen ja pitkäjänteinen omistaja, joka osallistuu aktiivisesti yritysten kehittämiseen ja menestyksen rakentamiseen. Kertomusvuonna kaksi Sitran kohdeyritystä listautui pörssiin ja keräsi sijoittajilta uutta pääomaa toimintansa kehittämiseen. Aivoterapiayhtiö Nexstim keräsi listautumisannilla yli 15 miljoonaa euroa ja listautui First North -markkinapaikalle Helsingissä ja Tukholmassa. Toinen Sitran pitkäaikainen salkkuyritys, mm. anemialääkkeitä kehittävä Fibrogen, listautui New Yorkissa teknologiapörssi Nasdaq:iin ja keräsi uusia sijoituksia noin 160 miljoonaa dollaria.

Sijoitussalkussa oli toimintavuoden päättyessä 35 yritystä, jotka toimivat muun muassa energian, biotekniikan, informaatio- ja ympäristöteknologian sekä teollisuustuotannon ja -palveluiden aloilla. Vuoden aikana sijoitettiin neljään uuteen kohdeyritykseen ja irtauduttiin kokonaan kolmesta yrityksestä. Lisäksi jatkosijoituksia tehtiin neljääntoista jo salkussa olevaan yritykseen.

NÄKÖKULMA

Koulutus kokoaa päättäjät luomaan tulevaisuuden talouspolitiikkaa

Oli vuosi 1977. Suomella oli takanaan pitkä nousujohtainen aika, sodanjälkeinen rakennuskausi, jolloin perusta nykyiselle vauraudelle luotiin. Kansantalouteen oli kuitenkin ilmaantunut ennen kokemattomia ongelmia ja talouskehitys tullut tiensä päähän. Seminaareissa ja kabineteissa puhuttiin, että Suomi tarvitsi uutta suuntaa, uutta osaamista ja uusia ratkaisuja. Niinpä Helsingin kaupparakennuksen kansleri *Klaus Waris* ja rehtori *Jaakko Honko* marssivat Sitran yliasiamiehenä toimineen *C.E. Carlsonin* puheille, ja niin päästiin sanoista tekoihin: Sitra sai tehtäväksi järjestää kansakunnan ylimmille päätöksentekijöille suunnatun talouspolitiikkakurssin arvostettujen maanpuolustuskurssien tapaan. Loppu on historiaa. Tutkimuksen ja tuotekehityksen rahoittaja Sitrasta tuli myös yhteiskunnallinen kouluttaja.

Vuonna 2005 Sitran talouspolitiikkakoulutus oli kulkenut pitkän tien. Kurssien keskustelut olivat vieneet 1970-luvun konsensuspolitiikasta 1980-luvun Euroopan yhdentymiseen, tasa-arvoon, kilpailupolitiikkaan ja nousukauteen, 1990-luvun talouden suuresta lamasta lopulta 2000-luvulle ja globalisaatioon. Legendan maineen saavuttaneita kursseja oli järjestetty 27 vuoden aikana 63, ja sen oli käynyt lähes 2000 suomalaista päättäjää. Oli aika lopettaa.

Vajaan kymmenen vuoden tauon jälkeen oltiin kuitenkin tutun kuuloisessa tilanteessa: kehitys oli tullut tiensä päähän, ja Suomi tarvitsi uutta suuntaa, osaamista ja ratkaisuja. Tähän haasteeseen Sitra tarttui jälleen yhteiskunnallisen koulutuksen keinoin. Talouspolitiikkakoulutus päivitettiin vastaamaan tämän päivän ja huomisen haasteisiin, ja vuonna 2013 syntyi *Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus*.

Kaksi kertaa vuodessa järjestettävän uuden talouspolitiikkakurssin sisällöissä keskeinen lähtökohta on pyrkimys yli

sukupolvien ulottuvaan kestäväan talouteen. Nykypäivän yhteiskunnalliset haasteet ovat luonteeltaan niin monimutkaisia ja systeemisiä, ettei niitä ratkaista vain taloutta tarkastelemalla, vaan talouden rinnalle on otettava ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat.

Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus ei ole kuitenkaan aivan mikä tahansa kurssi. Kurssilla opitaan ja jalkautetaan tutustumaan aiheisiin käytännössä, kyllä. Kirjoitetaan muistiin, innostutaan ja kyseenalaistetaan. Sillä tavalla kurssi on ihan tavallinen kurssi. Mikä siitä tekee erilaisen, ovat voimakas tulevaisuuteen suuntaava ote, strateginen, yhteiskunnallinen kehittäminen ja yhdessä oppimista tukevat metodit sekä monipuolinen ja moniääninen osallistujakaarti. Yhteinen dialogi ja osallistujien verkottuminen ovat tänäkin päivänä koulutuksen tärkeintä antia.

Kun *Raimo Sailas* ja *Olli-Pekka Heinonen* puhuvat johtamisesta, *Sixten Korkman* ja *Piia-Noora Kauppi* taloudesta, *Mika Anttonen* vastuullisen yrittäjyyden esteistä tai *Juha Saari* köyhyydestä ja yksinäisyydestä, pääjohtajat, ekonomistit, professorit, kansanedustajat ja yritysjohtajat kuuntelevat. Ja keskustelevat, väliin kiivaastikin. Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksessa kyse on juuri tästä, yhteisen ymmärryksen luomisesta siitä, miten tulevaisuuden talouspolitiikkaa johdetaan. Tarve näkemykselliselle, kauas tulevaisuuteen katsovalle johtamiselle on kova, mutta yhtäältä tarvitaan yhteistä tahtoa ja yhdessä tekemistä. Tätä Sitran talouspolitiikkakurssit tarjosivat ennen, ja sitä ne tarjoavat jälleen. Vuonna 2015 Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus kokoaa taas kuutisenkymmentä suomalaista päättäjää yhteen.



Sitralaiset ja osaaminen

Tulevaisuusorganisaatioissa henkilöstöltä vaaditaan laajasti erilaista osaamista: työ on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan vahvan substanssiosaamisen lisäksi käytännön kokemusta projektityöstä sekä laajoja yhteistyöverkostoja. Sitran viime vuosien muutos hankkeiden rahoittajasta käytännön näkijäksi ja tekijäksi on asettanut myös henkilöstön osaamiselle uusia haasteita. Monipuolinen ja asiantunteva henkilöstö onkin Sitran suuri vahvuus.

Sitran henkilöstörakenne on monimuotoistunut toimintamallin muututtua merkittävästi. Aiemmin Sitraan tultiin jo muualla yhteiskunnassa meritoituneena ja pitkällä kokemuksella, nykyisin tarvetta on laajemmin erityyppisille osaamisille. Suuri osa henkilöstöstä on edelleen kannuksensa jo ansainneita asiantuntijoita, mutta toisaalta jopa 14 % sitralaisista on alle 30-vuotiaita, joista osa vielä viimeistelee opintojaan. Sitra on monelle ensimmäinen työpaikka.

Ikähaitarin toista päätä edustavat 60–69 -vuotiaat, joiden joukosta löytyy entistä enemmän myös uusia sitralaisia, esimerkiksi jo päivätyöstään eläköityneitä entisiä johtajia, joiden näkemys, strateginen osaaminen ja verkostot ovat tulevaisuustyössä korvaamattomia.

Sitrassa työskenteli vuoden 2014 lopussa 136 henkilöä (118 vuonna 2013, 106 vuonna 2012).¹ Vuoden aikana päättyi 22 työsuhdetta ja alkoi 36 uutta. Henkilöstömäärän nousu selittyy pääosin konsulttityön korvaamisesta omalla työllä, mutta myös tekemisen lisääntymisellä yli-päättään. Sitrassa yhä useammat hankkeet toteutetaan omin voimin, jolloin laatutaso varmistuu ja osaaminen kumuloituu jatkohankkeiden hyödyksi.

Työn projektiluonteesta johtuen 43 % henkilöstöstä oli määräaikaaisessa työsuhhteessa, ja osa-aikaisten osuus oli 13 %. Naisia kaikista sitralaisista oli 65 % ja miehiä 35 %. Johtoryhmässä vastaavat luvut olivat 42 % naisia ja 58 % miehiä.

Kertomusvuonna Sitran matriisimaista toimintamallia kehitettiin ottamalla käyttöön kolmeen vuotuiseseen suunnittelusykliin perustuva johtamisjärjestelmä sekä panostamalla palautteenantokulttuuriin ja entistä joustavampaan yhteistyöhön.

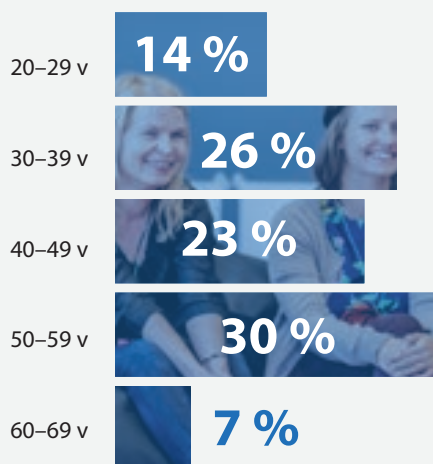
Toiminnan kehittämistä ohjaavaa kyvykkyystrategiaa täsmennettiin onnistumissuunnitelmaksi, joka tähtää Sitran vision ja strategian toteutuksen onnistu-

miseen vahvojen ydinkyvykkyyksien avulla. Ydinkyvykkyydet sisältävät Sitran menestykselle kriittiset osaamisen alueet, toimintatavat, prosessit, työvälineet ja yhteistyön muodot.

Yksi suurimmista yhteistyöhön liittyvistä kehityshankkeista, Sitran muutto yhtenäisiin toimitiloihin, toteutui joulukuussa 2014. Yhdessä kerroksessa työskentely mahdollistaa uudenlaisen välittömän ja joustavan yhdessä tekemisen kulttuurin syntyminen. Muutto pienempiin tiloihin oli merkittävä edistysaskel myös taloudellisesti ja ekologisesti.

Sitran valittiin keväällä 2014 lakisääteisen työsuojeluvaltuutetun lisäksi ensimmäistä kertaa myös luottamusvaltuutettu. Samalla Sitraan perustettiin henkilöstöyhdistys.

Sitralaisten ikäjakauma



¹ Henkilömäärän ilmoitustapa päätettiin muuttaa tästä vuoden 2014 toimintakertomuksesta alkaen siten, että ilmoitettu luku on täsmällinen voimassaolevien työsuhhteiden määrä. Aiemmin luvussa ei ole huomioitu selvästi alle 50 % työaikaa tekeviä. Vertailuluku aiempiin vuosiin olisi 132 henkilöä.

Peruspääoma

Sitran toiminta rahoitetaan pääosin peruspääoman sijoitustoiminnan tuotoilla. Peruspääoma sijoitetaan tuottavasti ja turvallisesti yhteiskuntavastuulliset näkökulmat huomioiden.

Sitra onnistui vuonna 2014 epävakaaassa markkinatilanteessa sijoitustoiminnassaan hyvin. Maailmantalous kehittyi vuonna 2014 edellisvuoden kaltaisesti. Yhdysvalloissa talous jatkoi elpymistään keskuspankin vähentäessä vähitellen velkapapereiden tukiostojaan. Yhdysvaltain dollarin arvo vahvistui loppuvuonna merkittävästi suhteessa muihin keskeisiin valuuttoihin. Euroopassa talouskasvu oli toimintavuoden aikana edelleen vaatimatonta. Euroopan keskuspankin loppuvuoden aikana suunnitellemat toimenpiteet ja euron heikentyminen paransivat viennin hintakilpailukykyä ja loivat kuitenkin Euroopalle positiivisemmat näkymät. Kehittyvien markkinoiden taloudet kärsivät vuonna 2014 erityisesti öljyn, mutta myös muiden raaka-aineiden heikosta hintakehityksestä. Maailman viime vuosien talousveturin Kiinan talouskasvu oli 7,4 prosenttia, mikä sinänsä oli alhaisin kasvulukema 24 vuoteen. Venäjän talous kärsi kiihtyvistä inflaatiosta, valuuttapaosta, länsimaiden talouspakotteista sekä nopeasti kasvavasta budjettialijäämästä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2014 lopussa 739 miljoonaa euroa (vuonna 2013 705 milj. €). Sijoitusomaisuus tuotti kertomusvuonna erinomaisesti 9,3 % (12,4 %). Peruspääoman kokonaisallokaatio vuodenvaihteessa oli seuraava: osakkeet 49 % (55 %), korkoinstrumentit 43 % (40 %) ja muut 8 % (5 %). Pääosa peruspääomasta on sijoitettu rahastoihin. Sitra on säilyttänyt itsellään allokaatiopäätökset, mutta rahastojen salkunhoitajat päättävät itsenäisesti yksittäisistä sijoituksesta rahastojen sääntöjen mukaisesti.

Sijoitussalkun riskitasoa laskettiin systemaattisesti vuoden aikana pienentämällä osakesijoitusten osuutta kokonaisallokaatiosta. Varoja siirrettiin korkosijoituksiin, epäsuoriin kiinteistöisijoituksiin ja pääomarahastoihin.

Kiinteistöisijoitusten määrää kasvatettiin edelleen. Sitra teki sijoitukset kotimaisiin hoivakiinteistöihin sijoittavaan BPT Healthcare II Ky -pääomarahastoon sekä globaaleihin listattuihin kiinteistöyhtiöihin sijoittavaan UB Global REIT -sijoitusrahastoon. Kotimaisten asuntomarkkinoiden painoa lisättiin tekemällä sijoitukset Ålandsbanken Asuntorahasto -erikoissijoitusrahastoon sekä ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky -kiinteistö-pääomarahastoon. Lisäksi Sitra osti jälkimarkkinoilta osuuden suomalaisiin liikekiinteistöihin sijoittavasta Aberdeen Property Fund Finland I Ky -kiinteistö-pääoma-

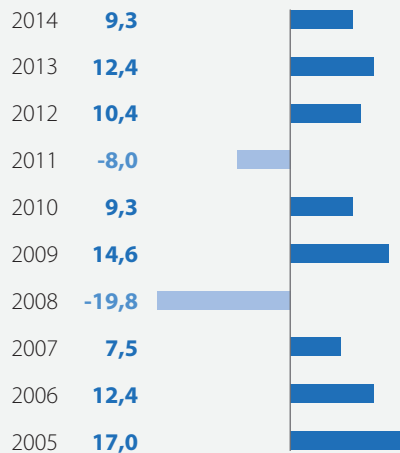
rahastosta sekä teki sijoitussitoumuksen Suomi Toimitilakiinteistö Ky -kiinteistö-pääomarahastoon.

Keväällä 2014 Sitra osallistui pohjoismaisiin listaamattomiin yhtiöihin sijoittavan Capman Buyout X Fund B Ky -pääomarahaston sulkemiseen. Sitra teki myös sijoitussitoumuksen Bridgepoint Europe V -pääomarahastoon, joka sijoittaa eurooppalaisiin keskisuuriin yrityksiin.

Sijoituksesta Union Bancaire Privéeen hallinnoimaan Selectinvest ARV hedge-rahastojen rahastoon päätettiin luopua syksyllä 2014. Lunastus toteutuu pääosin vuoden 2015 aikana. Sitralla ei ole muita hedge-sijoituksia.

Sitra on vastuullista sijoittamista edistävän Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry:n jäsen. Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa Sitrassa sitä, että päätöksenteossa otetaan huomioon yhteiskuntavastuuseen liittyvät kysymykset. Uusia sijoituskohteita valittaessa yhtenä arviointikriteerinä on omaisuudenhoitajan sitoutuminen vastuulliseen sijoittamiseen. Lähes kaikki Sitran käyttämistä varainhoitajista ovat allekirjoittaneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet. Sitra pyrkii myös jatkuvasti kehittämään omia vastuullisen sijoittamisen menetelmiään ja toimintatapojaan.

Peruspääoman tuotot 2005–2014, %



Hallinto ja esitys ylijäämästä



Sitran hallitus 2014: Anne Kovalainen, Mikko Kosonen, Anita Lehikoinen, Erkki Virtanen, Kirsi Sormunen, Martti Hetemäki.

Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto. Sitran hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana neljä kertaa, ja sen jäseninä toimivat kansanedustajat Ben Zyskowicz (puheenjohtaja), Pirkko Ruohonen-Lerner (varapuheenjohtaja), Jouni Backman, Jukka Gustafsson (12.6.2014 saakka), Timo Kalli, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo (10.9.2014 saakka), Arto Satonen (12.9.2014 alkaen), Juha Sipilä ja Jutta Urpilainen (17.6.2014 alkaen). Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana yhdeksän kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeriksi kansliapäällikkönä Martti Hetemäki (puheenjohtaja), kansliapäällikkö Erkki Virtanen (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, akatemiaprofessori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen.

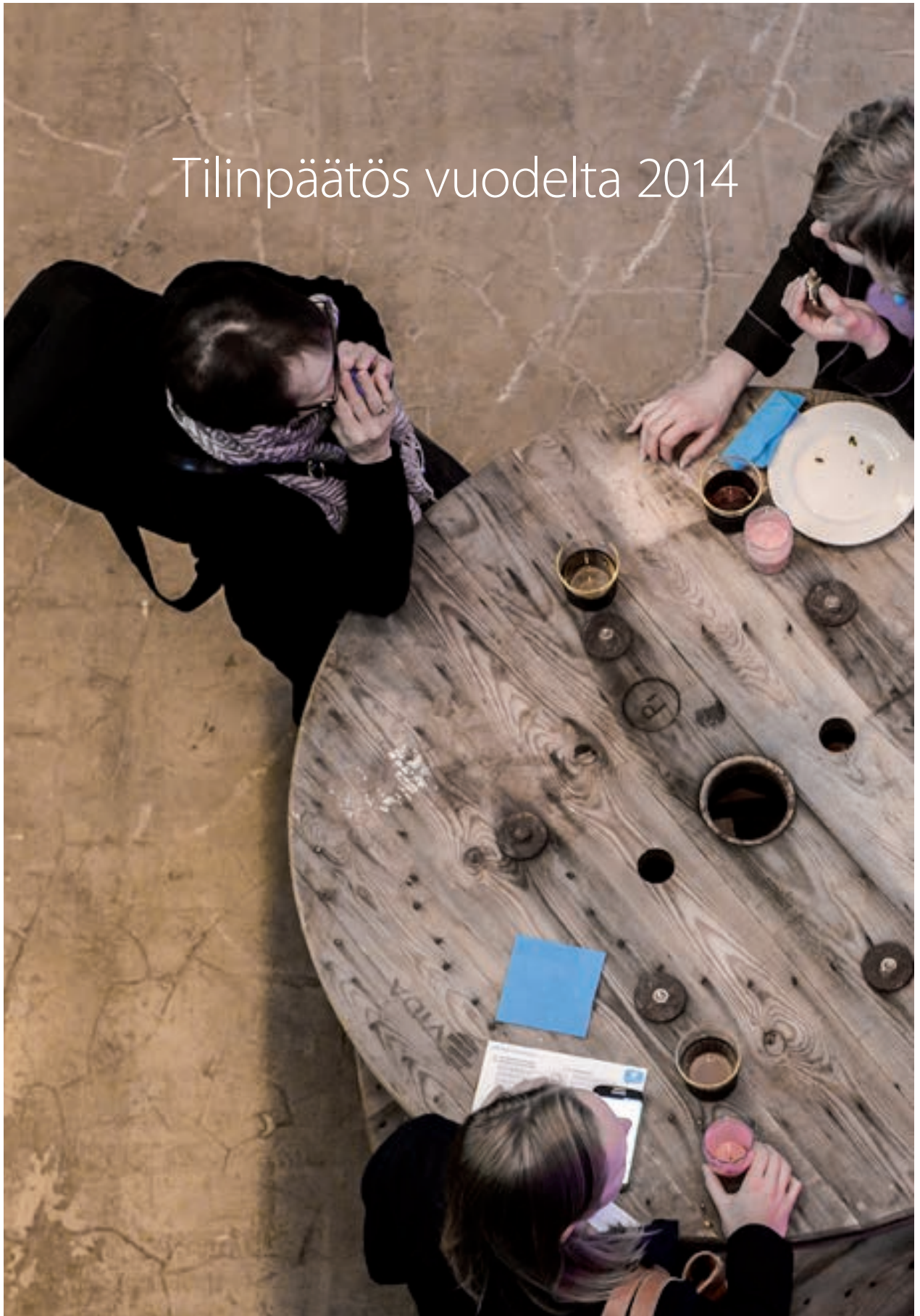
Tilintarkastajat

Vuoden 2014 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsemat henkilöt: puheenjohtajana kansanedustaja Esko Kiviranta (varajäsenenä professori, KHT Markku Koskela) sekä jäseninä KHT Osmo Immonen (varajäsenenä kansanedustaja Mika Kari), kansanedustaja Jukka Kopra (varajäsenenä kansanedustaja Sanna Lauslahti), KHT, JHTT Eero Prepula (varajäsenenä KHT Juha Selänne) ja kansanedustaja Kauko Tuupainen (varajäsenenä KHT, JHTT Tom Sandell). Tilintarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela. Hallintoneuvoston valitsema KHT-yhteisö Price-waterhouseCoopers Oy vastasi Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta, ja päävastuullisena tarkastajana toimi KHT Juha Wahlroos.

Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 15 662 558,57 euroa siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätileille.

Tilinpäätös vuodelta 2014



Tuloslaskelma

		Toteutunut 1.1.–31.12.2014	Toteutunut 1.1.–31.12.2013
Tuotot		EUR	EUR
Sijoitusten myyntivoitot		35 172 236,19	49 802 271,99
Korkotuotot		403 182,67	1 039 774,15
Osinkotuotot		1 680 581,44	337 902,63
Vuokratuotot		139 244,70	154 077,48
Muut sijoitustuotot		8 660 470,07	6 915 291,01
Kokonaistuotot		46 055 715,07	58 249 317,26
Kulut			
Henkilöstökulut	2	-13 094 439,29	-11 719 092,24
Hankkeiden kulut	3	-6 818 451,50	-6 807 014,73
Sijoitusten kulut		-4 974 605,54	-9 925 886,72
Poistot	4	-144 569,64	-142 135,18
Muut kulut		-5 361 090,53	-4 639 574,67
Kokonaiskulut		-30 393 156,50	-33 233 703,54
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	1	15 662 558,57	25 015 613,72

Tase

		Toteutunut 31.12.2014	Toteutunut 31.12.2013
Varat		EUR	EUR
Pitkäaikaiset varat			
Aineelliset hyödykkeet	5	480 951,01	421 637,20
Aineettomat hyödykkeet	5	15 328,98	52 821,69
Sijoitukset	6	682 224 024,37	664 801 525,77
Pitkäaikaiset varat yhteensä	1	682 720 304,36	665 275 984,66
Lyhytaikaiset varat			
Saamiset		153 763,76	287 714,40
Rahavarat	7	1 307 389,99	3 284 980,60
Lyhytaikaiset varat yhteensä		1 461 153,75	3 572 695,00
VARAT YHTEENSÄ		684 181 458,11	668 848 679,66
Oma pääoma ja velat			
Oma pääoma			
Peruspääoma		235 463 097,04	235 463 097,04
Kertyneet voittovarot		428 341 847,69	403 326 233,97
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		15 662 558,57	25 015 613,72
Oma pääoma yhteensä		679 467 503,30	663 804 944,73
Lyhytaikaiset velat			
Muut velat	8	4 713 954,81	5 043 734,93
Lyhytaikaiset velat yhteensä		4 713 954,81	5 043 734,93
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ		684 181 458,11	668 848 679,66

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Tilinpäätöksen esittäminen

Tuloslaskelman esittämismuoto perustuu kululajikoh-
taiseen tuloslaskelmaan. Taseen esitysmuotona on ns.
lyhennetty tase.

Sijoitusten arvostus

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, sijoitus-
rahasto-osuudet ja joukkovelkakirjalaina on arvos-
tettu alimman arvon periaatteella joko alkuperäiseen
hankintamenuon tai sitä alempan käypään arvoon.
Arvonlennukset on tehty hankintaeräkohtaisesti.
Osakkeiden käypänä arvona on käytetty viimeistä kau-
pankäyntikurssia. Sijoitusrahasto-osuuksien käypä arvo
on rahastoyhtiön ilmoittama nav-arvo. Joukkovelka-
kirjalainan käyvää arvosta on tehty arvio liikkeelle-
laskijan maksukykyyn ja korkotasoon perustuen.

Kohdeyrityksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoi-
tusten tasearvona on kohdeyritysten osalta alkuperäi-
nen hankintamenu ja rahastojen osalta sijoitettu arvo
tai alhaisempi sisäisen arvonmäärityksen arvo. Sisäinen
arvonmääritys tehdään suorien kohdeyrityssijoitus-
ten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvonmäärityksen

perusteella tehdään tarvittavat arvostuksen muutokset
kirjanpitoon. Peruspääoman pääomarahastosijoitusten
arvioinnissa käytetään samoja periaatteita soveltuvin osin.
Peruspääoman pääomarahastosijoitusten arvostuksen
pohjana on rahastojen ilmoittama oman salkun arvostus.

Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on kirjattu taloudelli-
sen vaikutusajan mukaisina tasapoistoina alkuperäisestä
hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoajat:

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

Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahanmääräiset saamiset ja velat on muutettu
euomääräisiksi tilinpäätöspäivän keskikurssiin.

Tilinpäätöksen liitetiedot

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 Toiminta-alueet 2014

1 000 EUR	Peruspääoma	Vaikuttavuustyö	Vaikuttavuus- työn tuki	Yhteensä
Tuotot				
Sijoitusten myyntivoitot	35 113	59	0	35 172
Korkotuotot	172	231	0	403
Osinkotuotot	1 448	233	0	1 681
Vuokratuotot	139	0	0	139
Muut sijoitustuotot	4 984	3 676	0	8 660
Kokonaistuotot	41 857	4 199	0	46 056
Kulut				
Henkilöstökulut	0	-7 016	-6 078	-13 094
Hankkeiden kulut	0	-6 355	-463	-6 818
Sijoitusten kulut	2 401	-7 376	0	-4 975
Poistot	0	0	-145	-145
Muut kulut	0	-750	-4 611	-5 361
Kokonaiskulut	2 401	-21 497	-11 297	-30 393
Tilikauden ylijäämä	44 258	-17 298	-11 297	15 663
VARAT				
Pitkäaikaiset varat				
Aineelliset hyödykkeet	0	0	481	481
Aineettomat hyödykkeet	0	0	15	15
Peruspääomasijoitukset	614 437	0	0	614 437
Pääomasijoitukset	0	67 787	0	67 787
Pitkäaikaiset varat yhteensä	614 437	67 787	496	682 720

Toiminta-alueet 2013

1 000 EUR	Peruspääoma	Vaikuttavuustyö	Vaikuttavuus- työn tuki	Yhteensä
Tuotot				
Sijoitusten myyntivoitot	49 532	270	0	49 802
Korkotuotot	238	802	0	1 040
Osinkotuotot	133	205	0	338
Vuokratuotot	154	0	0	154
Muut sijoitustuotot	5 371	1 544	0	6 915
Kokonaistuotot	55 429	2 820	0	58 249
Kulut				
Henkilöstökulut	0	-6 114	-5 643	-11 757
Hankkeiden kulut	0	-6 435	-334	-6 769
Sijoitusten kulut	-254	-9 671	0	-9 925
Poistot	0	0	-142	-142
Muut kulut	0	-1 291	-3 350	-4 641
Kokonaiskulut	-254	-23 511	-9 469	-33 234
Tilikauden ylijäämä	55 175	-20 690	-9 469	25 016
VARAT				
Pitkäaikaiset varat				
Aineelliset hyödykkeet	0	0	422	422
Aineettomat hyödykkeet	0	0	53	53
Peruspääomasijoitukset	600 198	0	0	600 198
Pääomasijoitukset	0	64 604	0	64 604
Pitkäaikaiset varat yhteensä	600 198	64 604	474	665 276

2 Henkilöstökulut

1 000 EUR	2014	2013
Palkat	-9 829	-8 685
Eläkekulut	-1 800	-1 665
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-562	-493
Muut henkilöstökulut	-904	-876
Yhteensä	-13 094	-11 719

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 136 henkilöä (118 henkilöä vuonna 2013).

Johdon palkat ja palkkiot, 1 000 EUR	2014	2013
Hallintoneuvosto ja hallitus	75	75
Yliasiames	273	249
Yhteensä	348	324

Hallintoneuvoston puheenjohtajan palkkio oli 454 euroa, hallintoneuvoston varapuheenjohtajan 336 euroa ja muiden jäsenten 227 euroa kuukaudessa.

Hallituksen puheenjohtajan palkkio oli 1 000 euroa, varapuheenjohtajan palkkio 840 euroa ja muiden jäsenten palkkio oli 670 euroa kuukaudessa. Yliasiamehelle ei makseta erillistä palkkiota hallitusjäsenyydestä.

Yliasiamehien palkkausperusteista ja kokonaispalkasta päättää Sitran hallintoneuvosto. Sitran koko henkilöstö on hallituksen päättämän kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Vuoden 2014 tilinpäätökseen on kannustepalkkiojärjestelmän perusteella varattu 696 338 euroa (6,0 % palkkakulujen kokonaismäärästä) maksettavaksi henkilöstölle kannustepalkkiona. Vuoden 2013 vastaava luku oli 467 156 euroa vastaten 5,7 % :ia palkkakulujen kokonaismäärästä.

3 Hankkeiden kulut

1 000 EUR	2014	2013
Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet		
Teemataso	-314	-623
Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä	-640	-89
Hyvinvointia tiedosta	-1 349	-1 241
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	-681	-293
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	-242	-611
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	-174	0
Päätyneet avainalueet	-40	-904
Yhteensä	-3 438	-3 761
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta		
Teemataso	-673	-91
Teolliset symbioosit	-259	-559
Resurssiviisas alue	-695	-638
Kestävän kaivostoiminnan verkosto	-120	0
Hiilineutraali teollisuus	-185	0
Päätyneet avainalueet	-10	-179
Yhteensä	-1 943	-1 467
Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit		
Teemataso	-185	0
Vaikuttavuusinvestoiminen	-102	0
Yhteensä	-287	0
Yhteiskunnallinen koulutus	-467	-551
Tutkimus ja ennakointi	-253	-595
Muu vaikuttavuustyö	-218	-345
Vaikuttavuustyön tuki ja muu toiminta	-211	-49
Yhteensä	-6 818	-6 769

4 Poistot

Suunnitelman mukaiset poistot

1 000 EUR	2014	2013
Koneet ja kalusto	-120	-112
Muut pitkävaikutteiset menot	-25	-30
Toimitilojen perusparannukset	0	0
Yhteensä	-145	-142

5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,2 miljoonalla eurolla (0,1 miljoonalla eurolla vuonna 2013).

1 000 EUR	Kirjan- pitoarvo 1.1.2014	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjan- pitoarvo 31.12.2014
Koneet ja kalusto	142	180	0	-120	202
Muut pitkävaikutteiset menot	53	14	-27	-25	15
Toimitilojen perusparannukset	0	0	0	0	0
Muut aineelliset hyödykkeet	271	0	-1	0	270
Yhteensä	465	194	-27	-145	487

1 000 EUR	2014	2013
Osakkeet ja osuudet	9	9
Yhteensä	9	9

6 Sijoitukset

1 000 EUR	2014	Muutos	2013
6.1 Peruspääomasijoitukset			
6.1.1 Joukkovelkakirjat	1 648	-740	2 388
6.1.2 Osakkeet	4 155	-2 876	7 031
6.1.3 Sijoitusrahasto-osuudet	580 516	-378	580 894
6.1.4 Pääomarahasto-osuudet	26 247	18 268	7 979
6.1.5 Kiinteistösijoitukset	1 577	-34	1 611
6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset	294	0	294
Yhteensä	614 437	14 239	600 198
6.2 Pääomasijoitukset			
6.2.1 Sijoitukset kohdeyrityksiin	25 414	804	24 610
6.2.2 Pääomarahastot	42 373	2 637	39 736
6.2.3 Muut sijoitukset	0	-258	258
Yhteensä	67 787	3 183	64 604

6.1 Peruspääomasijoitukset

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
6.1.1 Joukkovelkakirjat		
Leverator Oyj 21.6.2016	1 648	1 648
6.1.2 Osakkeet		
Nokia Oyj	1 460	12 506
Suominen Yhtymä Oyj	1 955	3 519
Technopolis Plc	740	740
Yhteensä	4 155	16 755
6.1.3 Sijoitusrahasto-osuudet		
Osakerahastot		
Aberdeen Global - World Equity A2	41 884	63 250
Alfred Berg Finland B	25 103	27 573
Carnegie East European	2 250	2 264
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	31 803	36 610
Fondita 2000+	11 996	17 904
Handelsbanken Europafond Index	10 907	15 021
Impax Environmental Markets Ireland A	11 027	15 488
JP Morgan Global Unconstrained Equity X Eur	64 003	85 548
JPM Emerging Markets Equity I EUR ACC	28 046	29 713
OP-Focus A	4 803	4 813
OP-Suomi Arvo A	38 338	46 395
Korkorahastot		
Aktia Emerging Markets Bond + D	10 551	11 765
Alfred Berg Korko B	5 137	5 137
Blue Bay Investment Grade Bond Fund I	38 214	41 132
Blue Bay Investment Grade Bond Fund R	19	20
Danske Invest Valtionobligaatio K	23 704	27 199
Danske Invest Yhteisökorko K	86 509	89 352
Danske Invest Emerging Markets Debt K	7 089	8 139
EVL I European High Yield B	17 204	21 124
LähiTapiola Yrityskorko A	25 560	33 161
Nordea Valtionlaina AAA I K	19 646	23 410
OP-EMD Local Currency A	11 043	11 351
OP-Obligaatio Prima A	22 941	25 770
SEB Global High Yield B	17 113	19 187
Muut noteeratut sijoitukset		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	7 531	7 802
eQ Hoivakiinteistöt	5 338	5 358
UB Global REIT	5 004	6 176
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2009 RR	184	302
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	9 014
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	2 000	2 091
Yhteensä	580 516	692 069

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
6.1.4 Pääomarahasto-osuudet		
Access Capital Fund II LP	0	525
Boston Millennia Partners II LP	1 206	746
Capman Buyout X B Ky	3 299	3 030
Crescendo IV LP	0	580
European Fund Investments II LP	1 360	1 465
Finnventure Rahasto V Ky	0	2
Sentica Buyout IV Ky	1 358	805
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	1 222	1 059
Verdane Capital VIII K/S	830	745
Kiinteistöpääomarahastot		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky	2 172	2 172
BPT Healthcare II Ky	1 450	1 442
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	3 807	3 763
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	3 000	2 990
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	5 000	4 849
Real Estate Debt and Secondaries Ky	1 543	1 796
Yhteensä	26 247	25 971
6.1.5 Kiinteistösijoitukset		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 577	2 174
Yhteensä	1 577	2 174
6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset	294	294
Peruspääomasijoitukset yhteensä	614 437	738 921

6.2.1 Sijoitukset kohdeyrityksiin

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset.

1 000 EUR	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
Aw-Energy Oy	12 %	1 893	280	2 173
BioTie Therapies Oyj	3 %	12 003	673	12 676
Cleantech Invest Oyj	8 %	1 000	0	1 000
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
Fimet Oy	47 %	496	0	496
FIT Biotech Oy	38 %	9 175	1 875	11 050
Fixteri Oy	43 %	2 498	0	2 498
KC-Holding 3 Oy	42 %	2 220	0	2 220
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 705	4 705
Medixine Oy	18 %	1 126	50	1 176
Mesera Oy	57 %	2 836	0	2 836
Meteco Oy	42 %	2 231	0	2 231
Mobidiag Oy	2 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	6 %	307	0	307
Nexstim Oyj	21 %	11 967	0	11 967
Norrhydro Group Oy	19 %	1 598	0	1 598
Odum Oy	45 %	885	47	932
Omegawave Oy	10 %	750	1 288	2 038
One1 Oy	13 %	150	0	150
Optomeditech Oy	14 %	600	0	600
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Quatrx Pharmaceuticals Co	1 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oy	28 %	1 914	538	2 452
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Shanghai Fimet Medical Instruments Co.	13 %	278	0	278
Solibri Oy	14 %	150	0	150
Sustainable Energy Asset Management Oy	12 %	120	180	300
Sybimar Oy	0 %	0	750	750
SW Holding Oy	57 %	2 000	0	2 000
Taltioni Osuuskunta	0 %	0	3 200	3 200
Viola Systems Oy	20 %	800	0	800
Vivago Oy	36 %	3 623	720	4 343
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
WoodPrime Oy	42 %	1 319	0	1 319
		82 301	15 059	97 360
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä				97 360
Kumulatiivinen arvonmuutos				-71 946
Kirjanpitoarvo				25 414

6.2.2 Pääomarahastot

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 EUR	Sijoitus
AC Cleantech Growth Fund I Ky	4 950
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	289
Armada Mezzanine Fund III Ky	1 100
Baltic Investment Fund III	333
Boston Millennia Partners L.P.	1 523
CapMan Russia Fund L.P.	3 046
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	2 992
Crescendo III, L.P.	1 799
Dasos Timberland Fund II	1 222
Diamondhead Ventures L.P.	1 470
Edison Venture Fund IV	450
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 377
Folmer Equity Fund I Ky	1 837
InnKap 2 Partners	868
InnKap 3 Partners	2 235
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 093
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	2
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	714
Inventure Fund II Ky	311
Lifeline Ventures Fund I ky	2 011
Matkailurahasto Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	5 906
NegaWatt Energiatehokkuusrahasto 1 Ky	462
Norum (Cyprus) Ltd	0
Palvelurahasto Ky	1 947
Powerfund III	932
Russian Technology Fund L.P.	140
Sitra Management Oy	470
Spintop Investment Partners II Ab	303
Strategic European Technologies N.V.	3 406
Terveysrahasto Oy	633
Trident Capital Fund V	1 153
Ventech Capital II, L.P.	2 753
Verdane ETF II SPV Ky	3 020
VisionPlus Fund I Ky	2 453
Pääomarahastosijoitukset yhteensä	76 923
Kumulatiivinen arvonmuutos	-34 550
Kirjanpitoarvo	42 373

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

Hallintoyhtiöt:

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

Voitonjakoyhtiöt:

BIF Management Ltd
Bio Fund Management Oy
Eqvitec Partners Oy
RTF Founders L.P.

6.2.3 Muut sijoitukset

1 000 EUR	Osakkeet ja osuudet	Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Sijoitus	Sijoitus	
Muut sijoitukset yhteensä	602	441	1 043
Kumulatiivinen arvonmuutos	-602	-441	-1 043
Kirjanpitoarvo			0

7 Rahavarat

1 000 EUR	2014	2013
Pankkitilit	1 307	3 285

8 Muut velat

1 000 EUR	2014	2013
Henkilöstökuluvelat	2 695	2 459
Ostovelat	1 372	1 757
Velat rahoitustoiminnasta	0	400
Muut lyhytaikaiset velat	647	427
Yhteensä	4 714	5 044

1 000 EUR	2014	2013
TOTEUTUMATTOMAT RAHASTOSITOUMUKSET 31.12.2014	49 074	62 371
TOTEUTUMATTOMAT RAHOITUSPÄÄTÖKSET 31.12.2014		
Kohdeyritykset	4 572	6 233
Pääomarahastot	15 596	21 923
Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet		
Teemataso	404	157
Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä	1 171	902
Hyvinvointia tiedosta	1 626	1 538
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	320	587
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	248	388
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	500	0
Päätyneet avainalueet	169	512
Yhteensä	4 438	4 083
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta		
Teemataso	557	343
Teolliset symbioosit	329	596
Resurssiviisas alue	808	529
Kestävän kaivostoiminnan verkosto	285	0
Hiilineutraali teollisuus	343	0
Päätyneet avainalueet	39	33
Yhteensä	2 362	1 501
Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit		
Teemataso	144	0
Vaikuttavuusinvestoiminen	277	0
Yhteensä	421	0
Yhteiskunnallinen koulutus	558	1 556
Tutkimus ja ennakointi	508	203
Muu vaikuttavuustyö	360	611
Vaikuttavuustyön tuki ja muu toiminta	114	87
Yhteensä	28 930	36 197

Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset

Helsingissä 23. päivänä helmikuuta 2015

Martti Hetemäki
Anne Kovalainen
Kirsi Sormunen

Petri Peltonen
Anita Lehikoinen
Mikko Kosonen

Tilintarkastuskertomus

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.-31.12.2014 hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot.

KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy on suorittanut rahaston sisäisen tarkastuksen ja rahoituskohteiden tarkastuksen. Olemme perehtyneet tarkastuksista laadittuihin kertomuksiin.

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien

tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot rahaston toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

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

Helsingissä 6. päivänä maaliskuuta 2015

Esko Kiviranta
Jukka Kopra
Kauko Tuupainen

Eero Prepula, KHT, JHTT
Osmo Immonen, KHT
Markku Koskela, KHT

Liitteet



Vuosi 2014 lukuina



Peruspääoman tuotto

9,3 %

Peruspääoman markkina-arvo

739 miljoonaa euroa

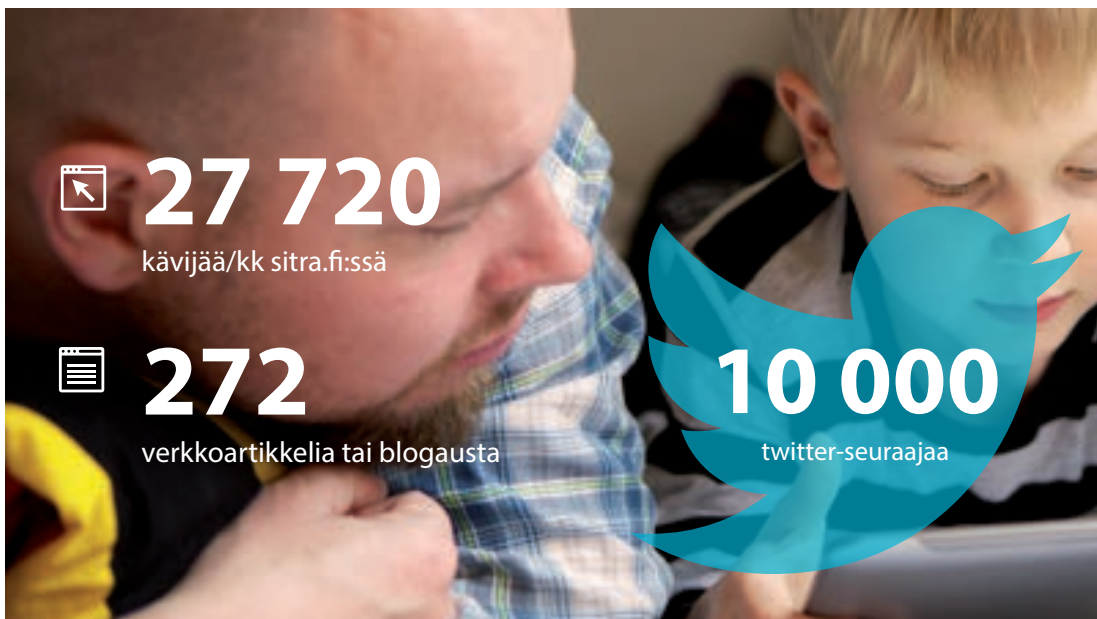
Uusia sijoituksia pääomarahastoihin

9 miljoonaa euroa

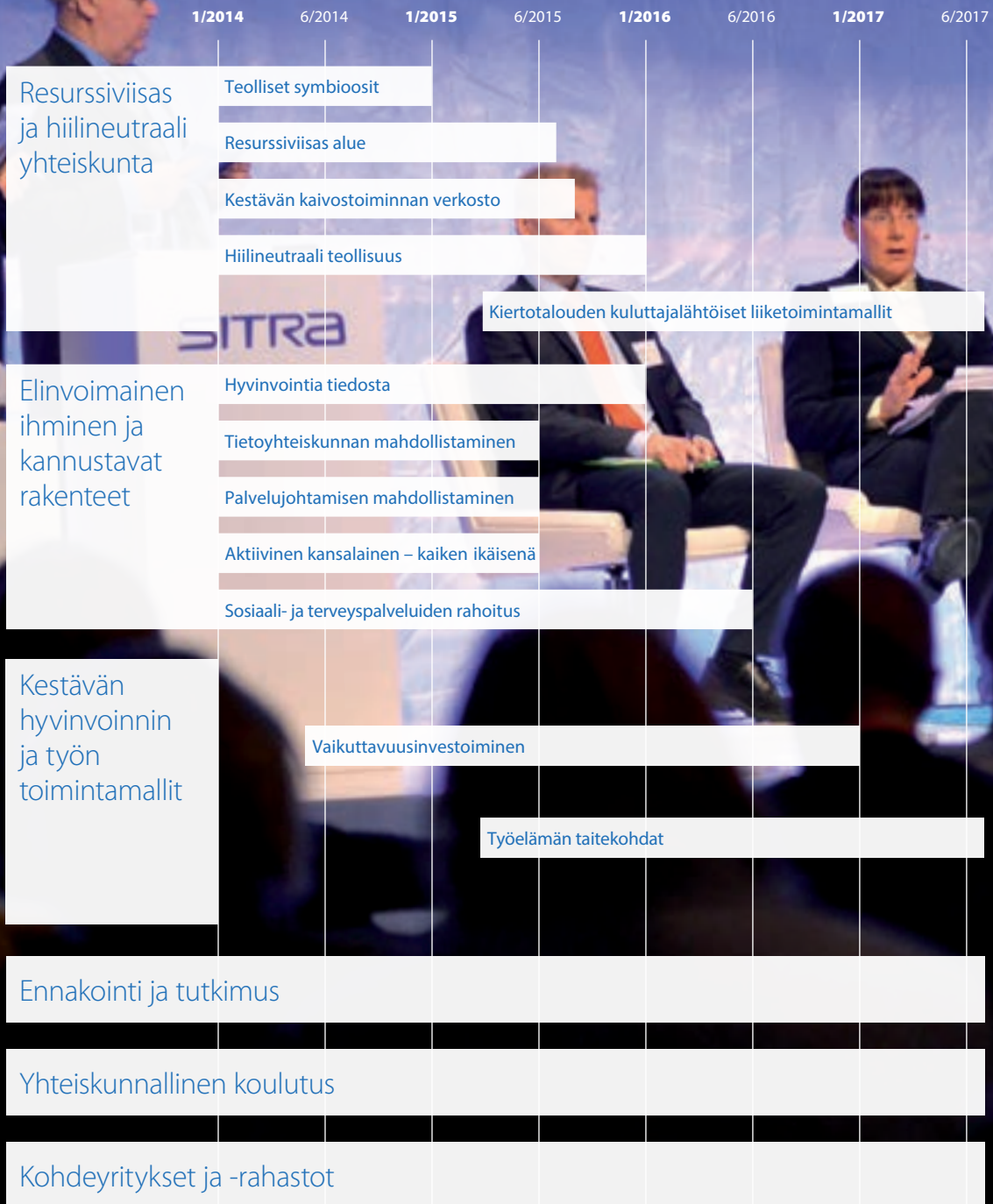


24
julkaisua





Siträn tulevaisuustyön eteneminen



Tapahtumat

YRITYKSET JA ORGANISAATIOIOT EIVÄT TEE YHTEISTYÖTÄ, IHMISET TEKEVÄT

Tapahtumat ovat Sitralle oiva keino tuoda ihmisiä yhteen, verkottaa, rikkoa silloja ja luoda kauaskantoisiakin yhteistyösuhteita. Vuonna 2014 Sitra järjesti 128 tapahtumaa, joissa kävi noin 3500 eri osallistujaa. Kun teknologiapainotteisten bisnestapahtumien osallistujat olivat valtaosin sijoittajia ja nuoria yrittäjiä, 13 paikkakunnalla ympäri Suomea järjestetty Vahvat vanhusneuvostot -kiertue puolestaan keräsi hallinnon edustajat keskustelemaan eläkeläisten kanssa.

Lisätietoa Sitran tapahtumista: sitra.fi/tapahtumat



Health Tuesday kokoaa terveysteknologiasta kiinnostuneet

🕒 Kuukauden toinen tiistai
 🐦 #HealthTuesday

Digitalisoituminen muuttaa terveydenhuoltoa seuraavina vuosina ja vuosikymmeninä enemmän kuin ehkä osaamme ajatellakaan. Suomessakin terveysteknologia on kohinalla kasvava ala, jossa on valtava potentiaali ja huimat tulevaisuuden näkymät – niin taloudelliselta kantilta kuin hyvinvoinninkin näkökulmasta. Pienessä maassa yhteistyön ja synergioiden syntymisen tulisi olla mutkatonta, mutta silloja syntyy silti herkästi.

Terveysteknologia-alan yhteistyön lisäämiseksi Sitra loi tammikuussa 2014 Health Tuesdayn, kuukausittain toistuvan verkostoitumistapahtuman, sekä sosiaalisessa mediassa toimiva yhteisön. Health Tuesdayn perusajatus on yksinkertainen: aamiaista, lyhyitä inspiroivia puheenvuoroja ja runsaasti aikaa kohtaamisille ja uusille kontakteille. Kaikki tämä ennen varsinaista työpäivää jokaisen kuukauden toisena tiistaina, nettiin striimattuna ja tapahtumien välillä sosiaalisessa mediassa.

Tapahtuma sai nopeasti alueellisia "satelliittitapahtumia", ja nettistriimiä on seurattu paikallisissa verkostoitumistapahtumissa ainakin Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Tampereella, Turussa ja Oulussa. Sitra luovutti Health Tuesdayn järjestämisen vuoden 2015 alusta Tekesille, joka jatkaa sitä osana Terveyttä biteistä -ohjelmaansa.

Osallistujat sektoreittain %



Tutkimus ja koulutus 13 %

Kunta-alan vaikuttajat 20 %

Valtionhallinto 20 %

Yksityinen sektori 47 %

Yhteystiedot

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



yliasiamies
Mikko Kosonen
+358 294 618 403
[@SitraKosonen](#)



asiamies,
yhteiskunnallinen koulutus
Tapio Anttila
+358 294 618 283
[@tapio14anttila](#)



Viestintä ja yhteistyö
Veera Heinonen
+358 50 372 5244
[@VeeraHeinonen](#)



Lakiasiat
Jorma Jaalivaara
+358 294 618 410
[@Jaalivaara](#)



Strategia
Paula Laine
+358 294 618 487
[@paula_laine](#)



Kehitys ja henkilöstö
Helena Mustikainen
+358 294 618 225
[@HeleMustikainen](#)



Talous ja IT
Heidi Saario
+358 294 618 203
[@HeidiSaario](#)



Peruspääoma
Magnus Sjöblom
+358 294 618 465



Liiketoiminnan
kehitys ja rahoitus
Sami Tuhkanen
+358 294 618 413
[@SamiTuhkanen](#)



Resurssiviisas ja
hiilineutraali yhteiskunta
Mari Pantsar
+358 294 618 210
[@MariPantsar](#)



Elinvoimainen ihminen ja
kannustavat rakenteet
Antti Kivelä
+358 294 618 265
[@KivelaAntti](#)




Kestävän hyvinvoinnin ja
työn toimintamallit
Timo Lindholm
+358 294 618 225
[@SitraLindholm](#)


Sähköpostiosoitteet: etunimi.sukunimi@sitra.fi

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Itämerenkatu 11–13, PL 160, 00181 Helsinki
Puhelin +358 294 618 991, sitra.fi

 [Facebook.com/SitraFund](https://www.facebook.com/SitraFund)

 [@SitraFund](https://twitter.com/SitraFund)

 [@SitraFund](https://www.instagram.com/SitraFund)



SITRA

ISSN 1235-6166