


TULEVAISUUS TEHDÄÄN TÄNÄÄN

Toimintakertomus
ja tilinpäätös 2015

SITRA





K 2/2016 vp

**Suomen itsenäisyyden
juhlarahasto Sitran
toimintakertomus vuodelta 2015**

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 2015 eduskunnalle.

Helsingissä 16.3.2016

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston
hallintoneuvoston puolesta

Matti Vanhanen
puheenjohtaja

Anton Mäkelä
sihteeri

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Itämerenkatu 11–13, PL 160, 00181 Helsinki

Puhelin +358 294 618 991, sitra.fi

 facebook.com/sitrafund

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

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

Toimintakertomus ja tilinpäätös

Hallintoneuvoston lausuma	4
Tulevaisuus tehdään tänään	4
Näin Sitra toimii	6
Suuri murros haastaa Suomen	8
Megatrendit 2016: tulevaisuus näkyvissä	8
Sitran visio kääntää megatrendien haasteet Suomen kilpailuvalteiksi	10
Tavoitteena positiivinen kehityskierre	10
Kolmesta haasteesta kolmeksi teemaksi	10
Tutkimus syventää, koulutus kokoaa oppimaan ja kehittämään yhdessä	10
Uudistumiskyky	12
Sote-uudistus tuo historiallisen muutoksen	14
Genomitieto + digitalisaatio + omahoito + kohtaaminen = huomisen sote?	14
Arkijärkisiä ratkaisuja muutostilanteisiin	15
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta	16
Kiertotalous on Suomelle miljardiluokan mahdollisuus	18
Kotimarkkina kuntoon	18
Kaupungit uranuurtajina	18
Rivit suoraksi vastuullisuuden kehittämiseksi	19
Uusi työelämä ja kestävä talous	20
Jokainen työtunti kannattavaksi	22
Tukea työelämän taitekohtiin	22
Uusia tapoja hyvinvoinnin rahoittamiseen	23
Sitralaiset	24
Uudistuva uudistaja	24
Sijoitustoiminta	26
Tulevaisuustyö rahoitetaan peruspääoman sijoitustoiminnalla	26
Vastuullisuus sijoitustoiminnassa	26
Liiketoiminnan kehitys ja pääomarahastot tulevaisuustyön välineinä	27
Hallinto ja esitys ylijäämästä	28
Tilinpäätös vuodelta 2015	29
Yhteystiedot	44

Tulevaisuus tehdään tänään

Maailman muutostahdin yhä vain kiihtyessä kansakuntien menestyksen mittariksi nousee niiden kyky uudistua – kyky katsoa riittävän pitkälle tulevaan, mutta toimia ja tehdä päätöksiä tässä päivässä. Tätä mitataan nyt Suomessa.

Ennakointiraporteissa pitkään kuvattu perusteellinen murros ravisuttaa länsimaisia yhteiskuntia, ja näkyy ihmisten arjessa turvapaikanhakijoiden virtana, työpaikkojen katoamisena ja terveyskeskusten jonoina. Suomessa haastetta kasvattavat kapeasta elinkeinorakenteestamme johtuva taloudellinen ahdinko sekä yltyvä julkisen talouden kestävyysvaje.

Sitran tehtävä julkisena, riippumattomana tulevaisuusorganisaationa ja muutoksen vauhdittajana on jopa tärkeämpi kuin koskaan. Kun haasteet ovat suuria ja rakenteellisia uudistuksia on tehtävä, ongelmiin ei voi jäädä vellomaan vaan on rakennettava luottamusta ja tartuttava mahdollisuuksiin.

Sitran visio ja strategia kääntävät megatrendien haasteet Suomen kilpailuvalteiksi. Kaiken keskiössä on ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi ja talouden kestävyys.

Vuosi 2015 oli Sitrassa toiminnan, tulosten ja yhteistyön vuosi. Pitkäjänteinen työ sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseksi eteni harppauksin, kun palveluväylä eteni valtiovarainministeriön johdolla tuotantoon, ja sote-uudistusta tukevat palvelupakettipilotit käynnistyivät yli 30 paikkakunnalla ja tuottavat arvokasta tietoa uudistuksen tueksi. Lisäksi Sitran Hämeenlinnassa pilotoimasta virtuaalilinikasta kehitetään nyt kansallista sähköisen omahoidon palvelua (ODA). Kesällä valmistunut genomstrategia puolestaan luo valmiuksia ja pelisääntöjä geenitiedon hyödyntämiseen.

Ekologisen kestävyuden saralla Suomi ja Sitra profiloituivat Pariisin ilmastokokouksessa kansain-

välisen ilmastopolitiikan vahvana asiantuntijana, ja kotimaassa kiertotalous uutena talousmallina nousi suomalaisten tietoisuuteen. Kansainvälisen mittaluokan Smart & Clean -referenssikohde rakentuu vauhdilla valtion, pääkaupunkiseudun kaupunkien ja Sitran yhteistyönä.

Sitran uraauurtava työ vaikuttavuusinvestoimisen tuomisessa Suomeen sai myös vauhtia, kun Suomen ja Pohjoismaiden ensimmäinen tulosperusteinen SIB-hanke julkistettiin. Vaikuttavuusinvestoimiselle ja uudelle rahoitusmallille on kysyntää.

Tulevaisuustyössä katse on pidettävä riittävän kaukana, mutta ratkaisujen tulee toimia jo tänään. Sitran työ on tästä hyvä esimerkki. Uudistumishalu ja -kykyä tarvitaan nyt laajasti. Vuoden 2016 odotukset kohdistuvat erityisesti työelämään sekä sote-sektorin kauaskantoisiin ratkaisuihin.

Sitran toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yrittäjärahoituksen tuotoilla. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2015 lopussa 771 miljoonaa euroa ja sijoitusomaisuus tuotti 5,7 % prosenttia.

Sitran hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitran talous on vakaalla pohjalla ja sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 16.3.2016 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2015 ylijäämä, joka on 26 994 962,96 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 16.3.2016

Matti Vanhanen, Pentti Oinonen, Olavi Ala-Nissilä, Seppo Kääriäinen,
Arto Satonen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskovicz

./ Anton Mäkelä



NÄIN SITRA TOIMII

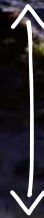
VISIO

Suomi menestyy kestävän

MEGATRENDIT

TEEMAT

Missä olemme nyt?



Miltä näyttää
tulevaisuus?

Kestävyys-
kriisi
nyt!

Globaali
keskinäis-
riippuvuus

Teknologia
muuttaa
kaiken



Uudistumiskyky



Resurssiviisas
ja hiilineutraali
yhteiskunta



Uusi työelämä
ja kestävä talous

TEHTÄVÄ

Rakennamme huomisen

hyvinvoinnin edelläkävijänä

AVAINALUEET

**Sosiaali- ja terveys-
palveluiden rahoitus**

**Hyvinvoinnin
palveluoperaattori**

Hyvinvointia tiedosta*

Tietoyhteiskunnan
mahdollistaminen*

Palvelujohtamisen
mahdollistaminen*

Aktiivinen kansalainen
- kaiken ikäisenä*

Hiilineutraali teollisuus

**Kiertotalouden kuluttajälähtöiset
liiketoimintamallit**

Resurssiviisas alue*

Kestävän kaivostoiminnan
verkosto*

Vaikuttavuusinvestoiminen

Työelämän taitekohdat

TEOT

Tutkimus

Kokeilu

Pilotti

Työpaja

Koulutus

Rahasto

**Tapahtumat
ja yhteistyö**

Ennakointi

Ideakuulutus

Selvitys

Strategia

Haastekilpailu

Verkottaminen

* Vuonna 2015 päättäneet avainalueet

menestyvää Suomea

Suuri murros haastaa Suomen

Länsimaisia yhteiskuntia vavisuttavat perusteelliset muutokset. Talouden ja työelämän perusteet ovat murroksessa samalla, kun massoittain ihmisiä liikkuu Euroopan halki etsien turvapaikkaa. Uudistumiskyky yhteisö- ja yksilötasolla on tärkeämpää kuin ehkä koskaan aiemmin.

Maapallo oli vuonna 2015 suomalaisille pienempi kuin ennen – katsoi asiaa sitten positiivisesta tai negatiivisesta näkökulmasta. Globaali keskinäisriippuvuus kietoi pohjoisen pikkukylät turvapaikanhakijoiden vyöryn kautta Lähi-idän epävakautteen. Työelämää muovasivat kansainväliset, erittäin kilpaillut markkinat, sekä digitalisaation ja tuloillaan olevan robotisaation kaltaiset ilmiöt. Start up -kulttuurin nousu loi uskoa positiiviseen muutokseen, kun taas marraskuinen Pariisin terrori-isku vavisutti turvallisuuden tunnetta siinä missä kotoiset uutiset sosiaalisesta eriarvoistumisesta tai vihapuheen lisääntymisestä. Lisäksi etenevä ilmastonmuutos oli ja on edelleen yksi vakavimmista koko ihmiskuntaa uhkaavista haasteista, vaikka sen suhteen joulukuussa 2015 Pariisissa nähtiinkin vuorostaan toivonpilkahduksia.

Kaikki edellä mainittu kuvaa sitä perusteellista muutosta, jota on kuvattu ennakoitiraporteissa jo pitkään. Käynnissä on teolliseen vallankumoukseen vertautuva siirtymävaihe, jossa yhteiskunnan eri osat käyvät muutostaivalta hyvin eritahtisesti – osin kivuliaastikin. Suomalaisen arjessa haastetta kasvattavat kapeasta elinkeinorakenteestamme johtuva syvenevä taloudellinen ahdinko sekä muun muassa ikääntymisen seurauksena jatkuva julkisen talouden kestävyysvaje.

Sanotaan, että hyvinä aikoina ei nähdä riskejä, ja huonoina aikoina ei nähdä mahdollisuuksia. Kriisitietoisuuden kärjistyminen negatiivisuudeksi

uhkaa Suomessa jo tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottamista ja niihin tarttumista: on helppo hau-tautua päälle kaatuvien ongelmien kanssa kam-pailuun. Mutta jotta voisimme olla edelläkävijöitä, pitäisi meidän pystyä ennakoimaan aiempaa parem-min yhteiskuntamme kehitystä globaalissa muut-tuvassa ympäristössä. Käynnissä olevaa siirtymä-vaihetta voi pitää eräänlaisena investointijaksone-n. Suuria rakenteellisia muutoksia on tehtävä, mutta samalla olisi säilytettävä luottamus yhteistyöhön ja parempaan huomiseen.

Megatrendit 2016: tulevaisuus näkyvissä

Tulevaisuutta pohtiessa on osattava hahmottaa kokonaisuuksia, ja siksi hitaastikin etenevät, suuret muutoslinjat on pidettävä mielessä. Maailman suuria yhteiskunnallisia muutoksia kuvaileva Sitran vuosittainen megatrendilista nostaa esiin tulevaisuuden kannalta keskeisiä pitkän aikavälin kehityskulkuja ja ilmiöitä, joilla on erityisen suuret vaikutukset suomalaisen yhteiskunnan kehitykselle. Trendit kurkottavat pitkälle tulevaisuuteen, mutta ne vaikuttavat arkeemme jo tälläkin hetkellä.

Sitran vuoden 2016 megatrendilistassa käsitellään kolmea suurta muutosvoimaa. Nämä ovat nopeasti kehittyvä teknologia, keskinäisriippuvainen maailma sekä luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä globaali kestävyyskriisi. ■

SITRAN MEGATRENDIT 2016



Teknologia muuttaa kaiken

Digitalisaation, virtualisaation, keinoälyn, terveyden instrumentoinnin, robotisaation, nanomateriaalien, bioteknologian, farmakologian, energiateknologian, blockchain-tekniikan, digitaalisten joukkoalustojen ja globaalien ict-infrastruktuurien kaltaisten teknologioiden kehittyminen tulee muuttamaan arkimme, työmme ja toimintatapamme täydellisesti. Muutoksen tahti on nopea, eikä kyse ole enää siitä, mitä koneet voivat tehdä vaan mitä niiden pitäisi tehdä. Ja kuka nämä päätökset tekee.



Globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus

Globalisaatio, maailmankauppa ja voimapolitiikka kietoutuvat toisiinsa yhä tiiviimmin. Samaan aikaan keskinäisriippuvuus on kuitenkin läpitunkevampaa, tiiviimpää ja arkisempaa kuin koskaan. Maailman talusfoorumi käyttää ilmiöstä nimeä geotalous, jossa kielenä on kaupankäynti, mutta logiikkana sota.



Kestävyysskriisi nyt!

Aikamme suurin haaste on talouskasvun ja luonnonvarojen käytön irtikytkentä. Tarvitaan täysin uusi tapa nähdä planeetta, talous ja hyvinvointi. Ratkaisut ovat jo käsissämme: energiavallankumous, kiertotalous, älykkäät palvelut ja tuotteet sekä älykäs liikenne. Teknologia ei kestävyyskriisiä kuitenkaan ratkaise, vaan kaiken ytimessä on se, mitä ihmiset ja yhteiskunnat valitsevat ja päättävät tehdä.

Sitran visio kääntää megatrendien haasteet Suomen kilpailuvalteiksi

Sitran tehtävä on Suomen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn parantaminen. Laki Sitrasta, eduskunnan mandaatti ja oma peruspääoma antavat työlle pohjan, visio suunnan ja tulevaisuusasiatuntijoista koostuva sitralaisjoukko sisällön sekä tahdin. Käytännön toiminnan painopisteet eli teemat löytyvät maailmaa muovaavien megatrendien yhtymäkohdista.

Yhteiskunnallisten muutosten historia osoittaa, että rivakka sopeutuminen uuteen maailmanjärjestykseen tuo taloudellisia hyötyjä ja lisää hyvinvointia, josta edelläkävijät pääsevät nauttimaan ensimmäisenä. Suomen uudistumiskyky on siihen kuitenkin liian vaatimatonta. Poikkeuksellisen rajun muutoksen ravisuttama Suomi tarvitsee menestyäkseen vahvan, yhdessä jaetun tulevaisuuskuvan. Sitra on tarjonnut omaa, kestäväälle hyvinvoinnille pohjaavaa visiotaan koko Suomen yhteiseksi suunnaksi.

Tavoitteena positiivinen kehityskierre

Sitran visiossa Suomi menestyy kestäväen hyvinvoinnin edelläkävijänä. Kestäväällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvän elämän tavoittelua maapallon kantokyvyn rajoissa. Sitra rakentaa vision Suomea omalta osaltaan pala palalta, mutta ei yritäkään haukata koko tavoitetta kerralla tai yksin. Suomen uudistamiseen tarvitaan kaikki suomalaiset mukaan.

Visiossa kokonaisvaltainen hyvinvointi on kaiken toiminnan tavoite, jolle maapallon kantokyky luo reunaehdot. Kun yhteiskunnan toimijat ja toimintatavat taloudessa, yhteisöissä, osaamisen kehittämisessä ja hallinnossa tukevat tätä tavoitetta, syntyy voimakas positiivinen kehityskierre, joka johtaa vision mukaiseen Suomeen.

Sitran kestäväen hyvinvoinnin visio ja ajatus sen taustalla esitellään tarkemmin Visio Suomelle -työpaperissa sekä Uusijuoni.fi-verkkójulkaisuissa.

Kolmesta haasteesta kolmeksi teemaksi

Sitran toiminnassa megatrendien haasteet ja vision tuoma suunta on purettu kolmeksi teemaksi, jotka kukin sisältävät useampia määräaikaista hankekoko-
naisuuksia eli avainalueita. Kukin avainalue purettu ratkaisemaan yhtä teeman keskeistä systeemistä mahdollisuutta tai ongelmaa.

Teemoista *Uudistumiskyky* vahvistaa suomalaisen yhteiskunnan uudistumishalua ja -kykyä hyvinvoinnin edellytyksenä ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalttina. *Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta* keskittyy hyvinvoinnin, talouden ja luonnonvarojen käytön kestäväen yhdistämiseen rakentamalla resurssiviisaan ja hiilineutraalin toiminnan edelläkävijyyttä. *Uusi työelämä ja kestävä talous* puolestaan edistää työelämän uudistumista ja kestäväen taloutta kokeilujen sekä uusien toiminta- ja rahoitusmallien avulla.

Tutkimus syventää, koulutus kokoaa oppimaan ja kehittämään yhdessä

Tutkimukseen perustuva tieto ja poikkiyhteiskunnallinen yhteistyö ovat asioita, joihin Sitrassa panostetaan erityisen paljon. Selvitystyötä ja tutkimuksia tehdään teemojen alla, mutta koko ajan on käynnissä myös erillisiä kestäväen hyvinvoinnin tutkimushankkeita, jotka syventävät tai haastavat Sitran strategiaa ja visiota. Koulutustoiminta puolestaan

kokoaa päättäjiä ja muutoksentehtäviä kehittämään huomisen menestyvää Suomea yhdessä.

Sitran tutkimustoiminta saa kiitosta akateemisuuden ja käytännön tekemisen onnistuneesta yhdistämisestä. Hyviä esimerkkejä tällaisesta ovat strategisen hallitusohjelman malli sekä selvitys perustulokokeilun toteuttamisen vaihtoehtoista. Vuosi vuodelta Sitra vaikuttaa tiiviimmin myös kansainvälisissä tutkimuslaitosten ja think tank -toimijoiden verkostoissa. Kertomusvuonna yhteistyö on tuottanut esimerkiksi think tankien yhteisen Vision Europe Summitin julkaisuineen sekä 11 kansainvälisen laitoksen kanssa syntyneen, ja Pariisiin ilmastokokouksen alla julkaistun Green to Scale -selvityksen.

Vuonna 2015 Sitra panosti tulevaisuuden koulutuksen pohtimiseen ja kehittämiseen sekä tutkimuksen että koulutuksen keinoin. Uusi koulutus -foo-


rumi kokosi laajan kehittäjien joukon ideoimaan, kokeilemaan ja visioimaan suomalaisen koulutuksen suuntaa, ja saikin aikaan koulutuskeskustelun vyöryn niin sosiaalisessa mediassa, lehtien palstoilla kuin koulutusammattilaisten suunnittelupöydillä. Foorumin jatkona Sitra aloitti kesällä 2015 tutkimusprojektin, joka analysoi kestävästä hyvinvoinnista ja koulutuksen suhdetta. Kansainvälinen Education for a Changing World -tutkimusprojekti selvittää, miten oppilaat, koulut ja yhteisöt voivat rakentaa uutta kestävästä hyvinvoinnin yhteiskuntaa.

Sitran maineikas Kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutus jatkaa myös omalla urallaan, kooten noin 30 suomalaista päätöksentekijää kerrallaan pohtimaan yhdessä kestävästä taloudesta ja kestävästä talouspolitiikan roolia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttamisessa. Vuonna 2015 järjestettiin kaksi kurssia, ja vuonna 2016 on luvassa seuraavat kaksi. ■

UUDISTAMINEN ON SYVÄLLÄ SITRALAISISSA DNA:SSA

Sitra oli vuonna 1967 eduskunnan lahja 50-vuotiaalle Suomelle. Tehtävä, huomisen menestyvän Suomen rakentaminen, oli jo alun alkaen organisaation kokoa merkittävästi suurempi ja yhteistyötä edellyttävä. Alkumetreillä toimintamuotoina olivat lainat, yritysten tuotekehityshankkeiden rahoitus sekä tutkimus. Esimerkiksi KONE Oy teki kansainvälisen läpimurtonsa vuonna 1968 Sitran myöntämän noin 12 miljoonan markan debentuurilainan turvin ostaessaan ruotsalaisen ASEAn hissiliiketoiminnan. Tämä ruotsalainen liiketoimintayksikkö, jolla oli myös norjalaisia ja tanskalaisia tytäryhtiöitä, oli suurempi kuin KONE itse. Yhdellä harppauksella KONE muuttui epävarmasta yhden markkinan yhtiöstä Pohjois-Euroopan markkinajohtajaksi. Ja Sitra oli tehnyt osansa tulevaisuuden suomalaisen menestyksen hyväksi.

Lainojen ja tuotekehitysrahoituksen rinnalla Sitran toiminnassa kulki alusta asti myös tutkimus sekä tulevaisuuden ennakointi, johon haettiin oppeja muun muassa Yhdysvalloista. Sittemmin Sitran rooli on muuttunut rahoittajasta yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi, ja työkalupakki laajentunut kulloinkin tarvittaviin välineisiin ennakkoinnista kokeiluihin, laajempiin pilotteihin ja hyväksi havaittujen toimintamallien levittämiseen – sitä rahoitusta ja orastavia kasvualoja unohtamatta. Tulevaisuusorientaatio, uudistaminen ja laaja yhteistyö ovat aina olleet syvällä sitralaisessa dna:ssa. Vain työvälit ja tekemisen tapa ovat ajan mukana muuttuneet.



Tarvitaanko
uudistumisen
sykäksi
aina kriisi?



Uudistumiskyky

Yhä nopeammin muuttuvassa ja aina vain vaikeammin navigoitavassa maailmassa menestyvien kansakuntien tunnusmerkkejä ovat uudistuminen, ketteryys sekä taito kääntää ongelmat mahdollisuuksiksi. Sitran Uudistumiskyky-teeman hankkeet on suunnattu vahvistamaan uudistumishalua ja -kykyä suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalttina.

Syksyllä 2015 alkanut Uudistumiskyky-teema jatkaa Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet -teeman viitoittamaa tietä suomalaisten hyvinvoinnin puolestapuhujana ja muutoksen katalyyttinä. Teeman kärkiä ovat kansalaisten rooli yhteiskunnan uudistumisessa, luovuus sekä julkishallinnon tehokkuus.

Vuoden 2015 kohokohtia

- Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitusratkaisun tukeminen sekä palvelupakettien rakentaminen ja kokeilujen aloittaminen yli 30 paikkakunnalla.
- Virtuaaliklinikan pilotointi Hämeenlinnassa ja toimintamallin leviäminen 14 muulle alueelle.
- Genomistrategian luominen yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa.
- Kansalaisten palveluväylän eteneminen tuotantoon valtiovarainministeriön johdolla.
- Etsivään nuorisotyöhön tukeutuvan Tajua Mut! -toimintamallin vakiinnuttaminen.
- Ikäihmisten Palvelutorin leviäminen.

Vuonna 2016 tähtäimessä

- Palvelupakettikokeilujen opit näyttävät suuntaa sote-järjestelmän läpinäkyvyydelle ja ohjaamiselle.
- Hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacuksen toiminnan ja muodon linjaaminen.
- Sote-palveluiden saatavuuden mekanismien kokeileminen.

MITEN DIGITALISOITUMINEN, genomitiedon kehitys ja omahoidon lisääntyminen vaikuttavat terveydenhuollon tulevaisuuteen? Entä ikääntyminen ja muuttoliike? Miten rahavirrat kulkevat ja hoitoketjut etenevät?

Sitran vision keskiössä ovat hyvinvoiva ihminen ja toimiva yhteiskunta. Tämä on ollut kantava tavoite myös Sitran sosiaali- ja terveyspalvelujen tulevaisuushankkeissa. Käytännössä se on tarkoittanut näkemystä, jonka mukaan yhteiskunnan palvelurakenteet tulisi suunnitella ihmisten hyvinvoinnin ympärille, yhteiskunnan toimiessa mahdollistajana ja ihmisen itse ollessa omien tarpeidensa paras asiantuntija. Leimallista työlle on ollut voimakas tulevaisuuteen suuntaava ja tutkimustietoon pohjaava ote. Muutostahdin kiihtyessä tarpeet voivat muuttua nopeastikin, joten yhteiskunnan järjestelmät ja palvelut olisi toteutettava valmiiksi joustaviksi ja uudistumiskykyisiksi. Sote-sektorin uudistamisesta on saatavissa oppeja muillekin aloille. Tästä syystä Sitran tulevaisuustyön painotusta on syksystä 2015 alkaen siirretty entistä enemmän koko yhteiskunnan uudistumiskykyyn ja sen kehittämiseen.

Sote-uudistus tuo historiallisen muutoksen

Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuminen on yksi keskeisistä suomalaisten hyvinvointia ja Suomen kestävää kehitystä edistävästä tekijöistä.

Vuosia suunnittelupöydällä ollut kiistelty sote-uudistus eteni vihdoin vuoden 2015 aikana päätöksiksi saakka. Sote-palvelujen järjestäminen siirtyy näillä näkymin vuoden 2019 alussa kunnilta maakunnille, ja palvelut on tarkoitus yhdistää asiakkaan näkökulmasta sujuviksi hoito- ja palvelukonaisuudeksi peruspalveluista erityispalveluihin saakka. Samalla sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavaista rahoitusta yksinkertaistetaan ja yksilön valinnanvapautta lisätään. Näin tuotetaan vaikuttavampia palveluja vähemmillä kustannuksilla.

Sitra teki ensimmäisen ehdotuksensa sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoituksesta vuonna 2010. Tämän jälkeen systemaattista työtä asian edistämiseksi on jatkettu tiiviissä yhteistyössä kaikkien keskeisten sote-toimijoiden kanssa.

Jotta päätetyt tavoitteet kantavat tuloksiksi, uudistuksessa on vielä monia ratkaistavia kysymyk-

siä. Niistä tärkein liittyy järjestelmän rahoitukseen ja ohjaamiseen. Sitra on ehdottanut tähän välineeksi palvelupaketteja, jotka toisivat järjestelmään läpinäkyvyyden ja mahdollistaisivat paikallisen ja alueellisen tiedolla johtamisen. Palvelupakettimallia on kehitetty vuoden 2015 aikana tiiviissä yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa, ja nyt palvelupaketteja testataan Sitran rahoittamissa pilottihankkeissa yli 50 kunnassa ympäri maata.

Genomitieto + digitalisaatio + omahoito + kohtaaminen = huomisen sote?

Samaan aikaan kansallisen sote-järjestelmän ratkaisuja pohdittaessa Sitrassa on kokeiltu erilaisia digitaalisia omahoitopalveluita ja kehitetty genomitiedon hyödyntämisen pelisääntöjä yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Genomitiedon hyödyntäminen tulee mullistamaan perinteisen terveydenhuollon, mutta sitä ennen yhteisten pelisääntöjen tarve on selkeä. Sosiaali- ja terveysministeriön kanssa yhteistyössä valmisteltu Kansallinen genomistrategia valmistui kesäkuussa 2015. Genomitiedon lisääntyminen antaa mahdollisuuksia entistä tehokkaampaan ja yksilöllisempään sairauksien hoitoon, mutta se voi myös osaltaan siirtää huomiota sairauksista terveyden ylläpitämiseen. Strategiakeskustelun rinnalla Sitra kehitti yhdessä Molekyyliiläketieteen instituutti FIMMin ja SPR Veripalvelun kanssa tutkittuun tietoon perustuvan työkalun, jonka avulla ihminen voi itse arvioida sydän- ja verisuonitautien sairastumisriskiään. Kansainvälisestikin merkittävää KardioKompassi-työkalua voivat hyödyntää niin kansalaiset, tutkijat kuin lääkäritkin.

Sitra kokosi digitaalisen omahoidon kokeiluista saadut opit jo vuoden 2014 loppupuolella yhtenäiseksi Virtuaalikelinikka-konseptiksi, jota on testattu minunterveyteni.fi-palveluna Hämeenlinnassa maaliskuusta 2015 alkaen. Nyt edelläkävijäkuntien joukko on kasvanut, ja sähköisiä palveluita rakentavat kansalliseksi kokonaisuudeksi 11 kaupunkiseutua sekä 3 sosiaali- ja terveys-, tai sairaanhoitopiiriä yhdessä.

Syksyllä 2015 aloitettu hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacuksen rakentaminen on Sitran tapa jatkaa sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamiseen liittyvää urauurtavaa työtä. Palveluoperaattorista

↑ **NOUSSUSSA**
läpinäkyvyys,
tiedolla johtaminen

↓ **LASKUSSA**
aavistelu, mutu,
osa-optimointi

suunnitellaan toimijaa, joka kokoaisi ja jakaisi eri järjestelmiin tallennettua hyvinvointidataa laajasti ja turvallisesti hyötykäyttöön, palvelun terveydenhuoltoon, hoiva-alaa, tutkimusta, liiketoimintaa sekä omat tietonsa omistavaa yksilöä.

Toimivat kotimaiset sote-puitteet luovat markkinoita terveysinnovaatioille ja liiketoiminnalle. Hyvinvointidatan hyötykäyttö, genomitiedon lisääntyminen ja omahoidon palvelut tekevät kaikki tilaa terveydenhuollon ammattilaisten tärkeimmälle tehtävälle, ihmisten kohtaamiselle ja asiantuntijuudelle.

Arkijärkisiä ratkaisuja muutostilanteisiin

Yhä useampi suomalainen haluaa hoitaa asiansa sähköisesti, mutta kaikilta osin henkilökohtaisen ohjauksen tarvetta teknologia ja tutkimustiedon lisääntyminen eivät poista jatkossakaan. Sitrassa on viime vuosien aikana etsitty Suomesta ja maailmalta ratkaisuja, joilla muutostilanteissa oleville suomalaisille nuorille ja ikäihmisille voitaisiin tarjota palveluita, joita he eniten tarvitsevat.

Tajua Mut! on Sitran Hollannista tuoma nuorisotyön malli, joka rakentuu nuorten kanssa työskentelevien käyttämän liputustietojärjestelmän ympärille. Mallin keskeisiä osia ovat etsivä nuorisotyö sekä nuoren oma halu tulla autetuksi. Mikkelissä, Espoossa ja Keravalla TajuaMut! on vakiinnuttanut asemansa, ja nyt se on leviämässä muihinkin kaupunkeihin. Yksinkertaiset kysymykset: "Voinko auttaa? Miten voin auttaa?" ovat tärkeitä, joskus kriittisiä.

Ikäihmisille toimivaksi todettua toimintamallia ei tarvinnut hakea Tamperetta kauempaa. Siellä kehitetty Kotitori on erinomainen esimerkki kaupungin palvelusta, jonka on todettu sekä säästävän taloudellisia resursseja että lisäävän ikäihmisten hyvinvointia. Sitra on tukenut toimintamallin jatkokehittämistä ja levittämistä muihin kaupunkeihin, esimerkiksi Turkuun, Raumalle ja Poriin. Olennaista Kotitorin, Palvelutorin ja Lähitorin nimellä kulkevassa toimintamallissa on ikäihmisen henkilökohtainen palveluohjaus, oli kysymys sitten terveyteen, asumiseen tai vaikkapa harrastustoimintaan liittyvä. Jokaiselle ihmiselle tarjotaan juuri hänelle sopivaa palvelua – ilman palveluntarjoajan erottelua julkiseen, yksityiseen tai kolmannen sektorin toimijaan. ■

YKSI PAKETTI SOTEA, KIITOS!

ONGELMA Sote-uudistus lupaa yhdenvertaista ja parempaa palvelua edullisemmin, mutta tämä ei tule toteutumaan, ellei tarpeita ja palveluita pysytyä arvioimaan, johtamaan ja vertaamaan tiedon pohjalta. Ilman asiakkaiden tarpeiden tarkkaa tuntemista sote-palveluiden johtajat seilaavat sumuisilla vesillä.

RATKAISU Sitran ideoimat palvelupaketit kokoavat alueelliset sote-palvelut ihmisläheisiksi, eheiksi hoitokokonaisuuksiksi, ja mahdollistavat samalla palveluiden läpinäkyvän vertailun niin laadun kuin kustannusten puolesta. Palvelupaketit ovat alueellisen ja kansallisen ohjauksen ja raportoinnin väline, ja niiden keskiössä on hyvinvoiva ihminen, ei yksittäisen sairauden hoito.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN? Palvelupaketteja pilotoidaan talven ja kevään aikana yhdessä Sitran historian suurimmista pilottikokonaisuuksista, ja THL arvioi tulokset keväällä 2016. Sote-palveluiden järjestämisestä sovitaan vuoden 2016 aikana. Ehkä jo vuonna 2019 päättäjät voivat tilata sotea paketteina?

Suomalaisille cleantech-yrityksille
kunnianhimoisen edelläkävijämarkkinan
puute on iso haaste.





Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta

Elämme yli varojemme. Ilmastonmuutos ja luonnonvarojen hupeneminen ovat suurimpia globaaleja ongelmiamme, ja maapallon kantokykyyn sopeutuminen vaatii nyt uudenlaista ajattelua ja uusien ratkaisujen kehittämistä.

Suomi voisi olla kokoaan suuremmissa roolissa kestävyyskriisin ratkaisijana. Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta -teema luo edellytyksiä kehittää resurssien viisaasta käytöstä ja hiilineutraaliudesta Suomelle globaali valtti, joka olisi hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn tae.

Vuoden 2015 kohokohtia

- Pariisin ilmastokokouksessa Suomi ja Sitra profiloituivat kansainvälisen ilmastopolitiikan vahvoina asiantuntijoina. Kansainvälinen Green to Scale -tutkimus osoitti, että teknologiat ja keinot ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ovat jo olemassa.
- Jyväskylä, Forssa, Lappeenranta ja Turku perustivat Sitran johdolla kansallisen Finnish Sustainable Communities (Fisu) -verkoston.
- Pääkaupunkiseudusta valmisteltiin kansainvälisen mittaluokan cleantech-referenssialuetta valtion, kaupunkien ja Sitran yhteistyönä.
- Kiertotalous uutena talousmallina nousi suomalaisten tietoisuuteen.
- Kestävän kaivostoiminnan verkosto teki uraauurtavaa vastuullisuustyötä kaivosalalla.

Vuonna 2016 tähtäimessä

- Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätiön perustaminen.
- Kiertotalouden kansallisen tiekartan valmistuminen ja konkreettisten yrityspilottien käynnistäminen.
- Huomio resurssiviisaiden ratkaisujen ja palveluiden kuluttajamarkkinoihin sekä maatalouden tulevaisuuteen.

ILMASTONMUUTOKSEN HILLINTÄ ja kestävyyskriisin ratkaisu saivat valtavan sysäyksen eteenpäin, kun maailman johtajat pääsivät sopuun yhteisistä ilmastotavoitteista Pariisissa joulukuussa 2015. Haaste on kuitenkin jättimäinen ja luonteeltaan viheliäinen, joten Suomessakin tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan kaikkia: yrityksiä, kuntia ja kaupungeja, hallintoa ja kotitalouksia sekä kuluttajia.

Sitran Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta-teemassa rakennetaan kaupunkien, yritysten ja kansalaisten edelläkävijyyttä resurssiviisaassa ja hiilineutraalissa toiminnassa, sekä vaikutetaan Suomen elinkeino-, energia- ja ilmastopolitiikkaan kunnianhimoisen kotimarkkinan luomiseksi. Vuonna 2015 toiminnan keskiössä olivat kiertotalous, alueellinen resurssiviisaus, yritysten hiilineutraalius sekä vastuullinen kaivostoiminta. Kansainväliset kumppanuudet ja laajoja yleisöjä kiinnostaneet tutkimustulokset toimivat oivana taustana kehittämistyölle. Suunta on selvä: toimiville puhtaille ratkaisuille on kysyntää nyt jokaisessa maailmankolkassa.

Kiertotalous on Suomelle miljardiluokan mahdollisuus

Kiertotalous on talouden uusi malli, jossa materiaalit ja arvo kiertävät, ja tuotteille luodaan lisäarvoa palveluilla sekä älykkyydellä. Kiertotalouden suurin arvopotentiaali ei ole materiaalivirroissa tai jätteessä, vaan laitteiden huollossa, uudelleenkäytössä ja -valmistuksessa. Kiertotalouden lähtökohdina onkin arvon mahdollisimman tehokas kierto ja jätteen synnyn ehkäisy, ei siis jätteen määrällisesti mahdollisimman suuri hyödyntäminen raaka-aineena tai energiana.

Sitra työstää parhaillaan Suomelle kokonaisvaltaista tiekarttaa kiertotalouteen siirtymiseksi. Samalla tehdään myös laajaa yhteistyötä ja kokei-

luja, jotka liittyvät ravinteiden kiertoon, tekstiili-alaan sekä teknologiateollisuuteen. Syksyllä 2015 järjestettiin myös kaksi ideakilpailua: Smart Forest-ideakuulutus keräsi syksyllä teollisen internetin elementtejä metsäteollisuuden yhdistäviä uusia ratkaisuja, ja keväällä 2016 päättyvä Ravinnekierto Challenge hakee ravinnekierron tehostamiseen liittyvien tuotteiden ja -palveluiden lisäarvoa kasvatavia ratkaisuja.

Kotimarkkina kuntoon

Yrityksillä on aivan keskeinen rooli ilmastotavoitteiden toteuttamisessa: ne voivat luoda innovaatioita, tuotteita ja ratkaisuja, jotka mahdollistavat hiilineutraalin yhteiskunnan. Samalla niiden kilpailukyky paranee.

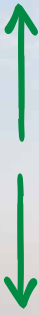
Sitran selvityksen mukaan cleantech-markkinoiden koko Suomelle tärkeillä sektoreilla kasvaa yli 8 000 miljardiin dollariin vuoteen 2050 mennessä. Yritysten näkökulmasta Suomen haaste on kuitenkin kunnianhimoisen edelläkävijämarkkinan puute. Suomalaisyritykset tarvitsevat kansainvälisen mittaluokan referenssialueen, jossa ne voivat kehittää uusia vähähiilisiä ratkaisuja, testata uusia innovaatioita ja näyttää cleantech-osaamistaan muulle maailmalle. Sitra on jo tovin rakentanut laajaa yhteistyöverkostoa kansainvälisen mittaluokan referenssikohteen rakentamisesta pääkaupunkiseudulle. Smart & Clean pääkaupunkiseutu-projekti tarjoaa toteutuessaan parhaita älykkäitä ja puhtaita ratkaisuja maailman kaupunkien haasteisiin jo vuonna 2020.

Kaupungit uranuurtajina

Yritysten ohella myös kaupunkiseudut asukkaineen ovat tärkeitä resurssiviisaan ja hiilineutraalin yhteiskunnan rakentajia. Sitra kehitti yhdessä Jyväskylän kaupungin kanssa vuosina 2013–2015 alueellisen resurssiviisauden toimintamallin, johon on määritelty neljä mitattavaa indikaattoria sekä tiekartta kaupungin kunnianhimoiseen tavoitteeseen kohti resurssiviisautta ja hiilineutraaliutta.

Jyväskylän hankekokonaisuus sisälsi runsaasti tutkimuksia, selvityksiä ja käy-

Toimiville puhtaille ja älykkäille ratkaisuille on kysyntää jokaisessa maailman kolkassa.



NOUSUSSA
kunnianhimoiset tavoitteet ja
kansainvälinen yhteistyö

LASKUSSA
siilot ja yksin
puurtaminen



tännön kokeiluja, joita myös kaupunkilaiset saivat olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa. Niistä ruokahävikkikokeilu on hyvä esimerkki toimintamallista, joka levisi nopeasti kymmeneen muihin suomalaisiin kuntiin.

Vuoden 2015 aikana Jyväskylän lisäksi myös Forssa, Lappeenranta ja Turku ilmoittivat tavoitteekseen olla

vuonna 2050 hiilineutraaleja ja jätteenkäyttöä alueita, joiden luonnonvarojen kulutus olisi maapallon kantokyvyn rajoissa. Kaupungit perustivat Sitran johdolla kestävien kaupunkien ja kuntien verkosto Fisun (Finnish Sustainable Communities), jonka toiminnan kotipesäksi valikoitui Motiva Oy. Vuonna 2016 Fisun-verkosto laajenee, ja mukaan otetaan uusia kunnianhimoisia kuntia.

KEKSIKÖ JOKU JO RATKAISUN?

ONGELMA Ilmastonmuutos, talouskriisi, hallinnon kehittäminen, työmarkkinoiden murros...?

RATKAISU Viheliäiset ongelmat eivät noudata kansallisvaltioiden rajoja, eikä niitä voi ikinä kokonaan ratkaista. Vuonna 2015 Sitra yhdisti voimansa 11 kansainvälisen tutkimuslaitoksen ja think tankin kanssa löytääkseen parhaat jo olemassa olevat ratkaisut ilmastonmuutoksen torjuntaan. Ratkaisuja löytyi paljon. Teknologiat ja keinot kokoava Green to Scale -selvitys julkaistiin Pariisin ilmastokokouksen alla, ja sai loistavan vastaanoton niin kokouksen puheenvuoroissa kuin eurooppalaisissa medioissakin.

MITÄ SEURAAVAKSI? Yhteistyö ei synny vain seminaareissa juoksemalla. Sitrassa kansainvälisyys tarkoittaa yhteisen päämäärän eteen työskentelemistä ja toisilta oppimista. Vihe- liäisten ongelmien taklaamiseksi vuoropuhelua tiivistetään esimerkiksi think tankien kanssa, ja kansainvälinen Advisory Panel tuo maailman huippunäkemykset myös Sitran sisäiseen arviointiin ja toiminnan suuntaamiseen.

Rivit suoraksi vastuullisuuden kehittämiseksi

Joskus solmut eivät aukea omin voimin. Suomalainen kaivostoiminta on esimerkki alasta, joka ei juuri ole päässyt ekologisella vastuullisuudella loistamaan. Vuonna 2013 Sitra otti puolueettoman roolin kaivosteollisuuden ja sen sidosryhmien välisen ristiriitojen lieventämisen ja vastuullisempien toimintatapojen kehittämiseen tähtäävän verkoston kokoajana sekä fasilitaattorina.

Käytännössä Kestävän kaivostoiminnan verkostoksi keväällä 2014 järjestäytyneet ryhmä koostuu kaivosteollisuuden, luonnonsuojelujärjestöjen, muiden elinkeinojen sekä paikalliseen väestöön kytkeytyvien tahojen edustajista. Tiiviin verkostotyön jälkeen alan ensimmäinen yhteiskuntavastuuraportti on julkaistu, kaivosvastuujärjestelmä valmiina pilotoitavaksi sekä sidosryhmäyhteistyön työkalupakin ensimmäinen versio käytössä. Verkoston kehitystyö jatkuu Kaivosteollisuus ry:n johdolla. ■



Työ on yksi hyvän elämän rakennuspuista. Mitä se sitten on, tulevaisuuden työ ja työelämä?



Uusi työelämä ja kestävä talous

Työelämä ja työmarkkinat ovat valtavassa muutoksessa, joka saa vauhtinsa muun muassa digitalisaatiosta, kansainvälisestä kilpailusta sekä elinkeinorakenteen muutoksesta. Mitä se sitten on, tulevaisuuden työ ja työelämä? Ja olemmeko me suomalaiset valmiita siihen?

Sitran Uusi työelämä ja kestävä talous -teema edistää työelämän uudistumista ja kestävää taloutta kokeilujen sekä uusien toiminta- ja rahoitusmallien avulla.

Vuoden 2015 kohokohtia

- Vaikuttavuusinvestoimisen malli rantautui Suomen rahoituskentälle, kun ensimmäinen SIB (Social Impact Bond) -hanke julkaistiin.
- Perustulo nousi hallituksen kokeiluhankkeeksi.

Vuonna 2016 tähtäimessä

- Tiivistä dialogia työelämän pelisääntöjen kehittämiseksi.
- Piilotyöpaikkojen esiinmarssi ja oppeja uudenlaisesta yrityslähtöisestä työllistämismallista.
- Vaikuttavuusinvestoimisen uudet SIB-rahastot.
- Perustulokokeilun valmistelu.

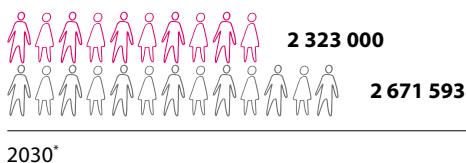
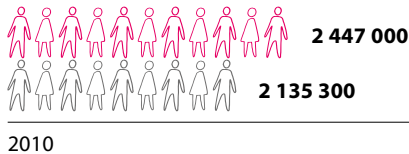
Uusi työelämä ja kestävä talous

TYÖMARKKINOILLA MYLLERTÄÄ. Työn määrä vähenee väijäämättä tietyillä aloilla ja tietynlaisissa tehtävissä. Uutta työtä syntyy, mutta usein aivan erilaisille aloille. Työtä on ja tekijöitäkin riittää, mutta tarpeet ja tarjonta eivät kohta. Työmarkkinoita vaivaava kohtaanto-ongelma on todellinen.

Työ on yksi hyvän elämän rakennuspuista. Kestävää hyvinvointia ei synny ilman niin yksilön kuin yhteiskunnankin kannalta mielekästä työtä ja työelämää. Väestö vanhenee ja huoltosuhde heikkenee, joten työtä ja tuloja tarvitaan entistä kipeämmin. Sitra ennakoi muutoksen suuntaa ja kertoo rohkeasti uudistuvan työelämän tarpeista. Tavoitteenamme on myös saattaa työtä ja tekijöitä yhteen.

Työelämän kehittäminen ei kuitenkaan yksin pelasta liitoksissaan natisevaa julkista taloutta, vaan tulevaisuuden palveluiden rahoittamiseen on etsittävä muitakin ratkaisuja. Tästä esimerkki on Sitran urauurtava työ vaikuttavuusinvestoimisen toimintamallin tuomisessa Suomeen.

Kansakunta vanhenee, kaikkien panosta tarvitaan



- työlliset
- ei-työikäiset

* Lähde: Tilastokeskus

Työtä on ja tekijöitäkin riittää, mutta tarpeet ja tarjonta eivät kohta.

Jokainen työtunti kannattavaksi

Jokaisen suomalaisen työpanosta tarvitaan, joten työn tekemisen olisi oltava aina reippaasti kannattavampaa kuin työttömänä olemisen. Nyt näin ei ole. Tukiviidakko kaipaa selkeyttä ja kannustimia työn vastaanottamiseen. Yksi ratkaisu tähän voisi olla jonkinlainen perustulomalli, jonka kokeilemisesta Sitra teettikin Työeläkevakuuttajat TELA ry:n kanssa selvityksen Ajatushautomo Tänkällä jo vuonna 2014.

Keväällä 2015 perustulokokeilu valikoitui osaksi yhtä hallituksen kärkihankkeista, ja sen toteuttamisen vaihtoehtoja selvitetään parhaillaan Kansaneläkelaitoksen johtamassa työryhmässä, jossa Sitrakin on aktiivisesti mukana. Kokeilussa on tarkoitus selvittää, voitaisiinko perustulon avulla vähentää köyhyyttä ja väliinpuotoamista, keventää sosiaalietuuksiin ja verotukseen liittyvää byrokratiaa sekä kannustaa työntekoon julkistaloudellisesti kestävällä tavalla. Kaikki erittäin tärkeitä kysymyksiä kestäväen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tukea työelämän taitekohtiin

Millaista sitten on tulevaisuuden työ, työelämä ja työmarkkinat? Pirstaleista, purskeista, yrittäjämäistä ainakin. Entä kun vanha työ loppuu, onko meistä suomalaisista tekemään sitä uutta työtä? On varmasti, mutta muutos ei käy kädenkäänteessä. Muutoksen tueksi tarvitaan tietoa, mutta myös konkreettisia ratkaisuja ja esimerkkejä.

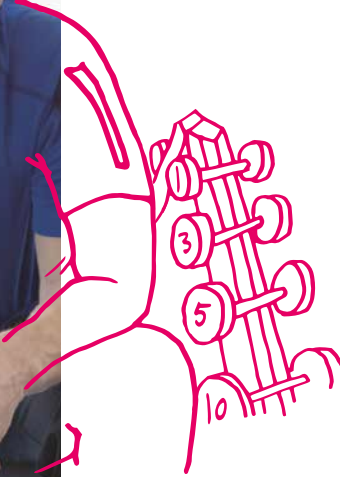
Vuonna 2015 alkaneiden Sitran työelämähankkeiden tavoitteena on tarjota eväitä ja tukea työelämän kriittisiin taitekohtiin, eli niihin tilanteisiin, jolloin ihminen pohtii oman työuransa suuntaa, kehittymistä tai uusia avauksia. Murrostilanteessa työntekijältä vaaditaan uudistumiskykyä ja yrittäjämäistä asennetta, mutta oma tärkeä roolinsa on myös yhteiskunnan tuella, yritysten toimintamalleilla sekä esimerkiksi oppilaitoksilla. Siksi Sitran

hankkeet keskittyvät tällä hetkellä esimerkiksi työelämäasenteisiin, korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksiin sekä kohtaannon parantamiseen.

Viimeksi mainitusta hyvä esimerkki on Turussa, Tampereella ja pääkaupunkiseudulla testattava

NOUSUSSA
hyvinvointiin satsaaminen,
tulosten ostaminen

LASKUSSA
pahoinvointi,
sairauspoissaolot



yrittäjätyöläinen työ-
listämismalli. Siinä
työnantajista muo-
dostettu verkosto
pystyy tarjoamaan
työtä ketterämmin
ja hakemaan esi-
merkiksi yhteisiä
työntekijöitä, jolloin
työllistämisen kynns
madaltuu ja piilevät-
kin työt on toivot-
tavasti mahdollista
saada joustavasti teh-
dyiksi – työntekijälle
järkevällä tavalla.

KUNTA, MITÄPÄ JOS MAKSAISIT TULOKSISTA?

ONGELMA Taloustilanteen kiristyessä julkisten hyvinvointipalveluiden järjestämiseen ja rahoittamiseen tarvitaan kipeästi uusia vaihtoehtoja.

RATKAISU Suomen ensimmäisessä SIB (Social Impact Bond) -hankkeessa on isosti yritystä. Tavoitteena on työhyvinvoinnin lisääminen ja sen myötä sairauspoissaolojen vähentäminen julkisella sektorilla. Käytännössä juttu pyörii niin, että ulkopuoliset sijoittajat investoivat rahaston kautta työhyvinvoinnin edistämiseen – terveyspalvelujen lisäksi esimerkiksi esimiestyön ja yhteistyötapojen kehittämiseen sekä elämäntapaohjaukseen. Asiakas, vaikkapa kuntayhtymä, maksaa vain mitattavista tuloksista: lisääntyneestä hyvinvoinnista ja vähentyneistä sairauspoissaoloista. Olennaista on tulostavoite ja sen saavuttamisen mittaaminen. Sijoittaja saa rahansa takaisin vain, jos tavoitteet täyttyvät.

MITÄ SEURAAVAKSI? Olisiko SIB-mallista osaltaan apua julkisen talouden tasapainottamiseen? Hanke päättyi alkuvuodesta 2019 – silloin viimeistään tiedämme.

Uusia tapoja hyvinvoinnin rahoittamiseen

Kansalaisten palvelutarpeet kasvavat, mutta palveluihin käytettävät varat niukkenevat. Apua haetaan leikkauksista ja juustohöylästä, vaikka ne eivät ole kaikilta osin kestäviä ratkaisuja. Olisiko uusia tapoja rahoittaa suomalaista hyvinvointia?

Sitra on rakentanut Suomeen reilun vuoden ajan ns. vaikuttavuusinvestoimisen (engl. Impact investing) ekosysteemiä ja kehittänyt maailmallakin vielä ensiaskeliaan ottavaa toimintamallia Suomen oloihin. Ensimmäiset vaikuttavuusinvestoimisen hankkeet on rakennettu ns. tulosperusteisen rahoitussopimuksen (Social Impact Bond eli SIB) pohjalta. SIB-mallissa rahoitettava toiminta, vaikkapa lastensuojelu tai työhyvinvointi, puretaan mitattaviksi tavoitteiksi sen sijaan, että maksettaisiin esimerkiksi suoritteista tai työpäivistä. SIB-hankkeissa sijoittajat investoivat toiminnan mahdollistamiseen ja kantavat taloudellisen riskin, ja julkinen sektori maksaa vain tuloksista.

Suomen ja Pohjoismaiden ensimmäinen SIB-hanke julkistettiin marraskuussa. Hankkeen tavoitteena on edistää työhyvinvointia julkisella sektorilla, ja sen ensivaiheen sijoittajat ovat Me-säätiö, Sitra ja yksityinen finanssijoittaja. Toista SIB-hanketta valmistellaan työ- ja elinkeinoministeriön kanssa, ja tässä hankkeessa tavoitteena on maahanmuuttajien kotoutuminen ja riipeä työllistyminen. ■

Sitralaiset

Asiantuntijaorganisaation vahvuus on aina sen osaamisessa, ihmisissä. Siksi sitralaisen tulevaisuustyön ytimessä on jokaisen sitralaisen innostunut, sitoutunut, asiantunteva työ ja joustava yhteistyö.

Eduskunta tuli kylväneeksi sitralaiseen mielenlaatuun tulevaisuusorientaation, tavoitteen edelläkävijyydestä sekä vastuullisuuden pohjaavan riippumattomuuden jo Sitran henkisiä perustuksia vuonna 1967 muurattessaan. Kun tehtävänä on huomisen menestyvä Suomi, asenteen tulee olla nöyrä mutta kunnianhimoinen.

Tänä päivänä sitralaisessa työssä yhdistyvät tiiviisti tieto ja tekeminen. Silloin myös henkilöstöltä vaaditaan paljon: työ on asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi käytännön kokemusta projektityöstä sekä laajoja yhteistyöverkostoja.

Sitran henkilöstörakenne tukee monenlaista tekemistä ja aihealueesta toiseen siirtymistä. Monipuolinen henkilöstö on rikkaus: sitralaisista löytyy pitkänlinjan yhteiskunnallisia vaikuttajia, mutta myös uransa aivan alussa olevia osaajia. Eri-laiset työsuhdemuodot tukevat monimuotoisuutta: osa-aikaisia sitralaisia löytyy niin päivätyöstään jo eläköityneistä kuin opintojaan vasta päättävistä.

Sitralaisia oli vuoden 2015 lopussa 139 (136 vuonna 2014, 118 vuonna 2013), joista 10 joko perhe- tai muulla vapaalla. Työn projektiluonteesta johtuen uusia työsuhteita alkoi vuoden aikana 40 ja päättyi 36. Työsuhteista 58 % oli toistaiseksi voimassaolevia ja 42 % määräaikaisia ja kaikista työsuhteista osa-aikaisia oli 12 %. Kaikista sitralaisista 64 % oli vuonna 2015 naisia ja 36 % miehiä, kun johtoryhmässä osuudet olivat 45 % naisia ja 55 % miehiä. Keskimääräinen sitralainen oli 45-vuotias

korkeakoulutettu asiantuntijanainen, joka on työskennellyt Sitrassa 3,7 vuotta.

Uudistuva uudistaja

Ympäröivä yhteiskunta asettaa monia – näinä päivinä rivakastikin muuttuvia – reunaehtoja tulevaisuusorganisaation toiminnalle. Ketteryyttä ja sidosryhmäyhteistyön tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Myös vaikuttavuustavoitteiden ohjaava vaikutus on suuri, ja niitä päädyttiin entisestään selkiyttämään tuloksellisen yhteistyön takaamiseksi.

Muutto yhteisiin tiloihin ja yhteen kerrokseen joulukuussa 2014 oli paitsi ekologisesti sekä taloudellisesti järkevää, myös purki monia yhteistyön hidasteita. Matriisimainen toimintamalli ohjaa Sitrassa yhdessä tekemiseen ja yhteinen ohjaus- ja kehittäminen jatkuvan palautteenantoon. Toiminnan ja osaamisen kehittämiseen liittyvän kyvykkyysstrategian käytännön toteutus eteni vuonna 2015, kun ydinkyvykkyysien kehittämiseen tähtäävät osaamisverkostot käynnistivät toimintansa. Vapaamuotoiset osaamisverkostot ovat innostavan yhdessä tekemisen ja jakamisen kulttuurin sanansaattajia.

Sitran oma askellus kohti hiilineutraalia organisaatiota sai vauhtia, kun Hiilineutraali Sitra valittiin yhdeksi vuoden 2016 kehittämiskohteista. Vuotta 2016 leimaa myös Sitran juhluvuoden valmistelu: kun Suomi täyttää 6.12.2017 sata vuotta, on aika juhlia 50-vuotiaista Sitraa. ■

TULEVAISUUS ON YHTEISTYÖLAJI - SITRAN VUOSI 2015

1967 

LAHJA 50-vuotiaalle
Suomelle
#Suomi100 #Sitra50
#kohtajuhlitaan

136
tulevaisuuden tekijää
64%  36% 

57 julkaisua
813 000 Sitra.fi-kävijää
17 164 Twitter-seuraajaa

**TULEVAISUUS
KIINNOSTAA**

 Hankkeita
ja kokeiluja
käynnissä
62
kunnassa

yli
30
sote-pilottia
palvelupaketeista

2 
työkalua
kansainväliseen käyttöön:
KardiioKompassi ja
Hiiliriskilaskuri

50
Kestävän
talouspolitiikan
johtamiskurssilaista

TOIMINTA rahoitetaan
peruspääoman tuotoilla.
Tuotto
5,7%

SITRA  **YHTEISTYÖ**
♥ siilojen murskaaja
♥ edelläkävijöiden kirittäjä
♥ tekijöiden törmäyttäjä



Sijoitustoiminta

Sitra sai aikanaan Suomen Pankilta ja eduskunnalta peruspääoman, joka vastuullisesti sijoittamalla tuo tuottoa, jolla Sitran kaikki tulevaisuustyö rahoitetaan. Peruspääoman sijoitustoiminnan lisäksi Sitra panostaa liiketoiminnan kehitykseen sekä sijoittaa varoja pääomarahastoihin edistääkseen Suomen kilpailukykyä ja samalla Sitran strategisten tavoitteiden toteutumista.

Tulevaisuustyö rahoitetaan peruspääoman sijoitustoiminnalla

Vahva riippuvuus peruspääoman tuotoista tarkoittaa, että muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat myös Sitran tulevaisuustyön suunnitteluun.

Maailmantalous kasvoi noin 3 % vuonna 2015. Pääomamarkkinoilla positiivisissa tunnelmissa alkanut vuosi kääntyi loppukevällä kuitenkin huoleksi maailmantalouden kasvuperustan pitävyydestä. Euroopassa Kreikan taloudellinen ja poliittinen kriisi vei maata lähelle eroa yhteisvaluutta eurosta ja syksyn aikana sijoittajien huolet Kiinan talouskasvun hiipumisesta aiheutti markkinoilla suurta epävarmuutta ja epävakautta. Tämän lisäksi raaka-aineiden, ja varsinkin maailmantaloudelle tärkeän öljyn hinnan, tuntuva halpeneminen viestitti vahvasti sijoittajien käsityksistä talouden kasvun hiipumisesta.

Kehittyvien markkinoiden osake- ja korkomarkkinat kärsivät tässä epävarmassa tilanteessa erityisen paljon. Positiivista virettä osakemarkkinoilla pitivät yllä Yhdysvaltain myönteinen talouskehitys sekä Euroopan näkymien paraneminen lähinnä heikentyneen euron ansiosta. Kansainvälisillä korkomarkkinoilla länsimaiden valtiolainojen korkotasot laskivat entistä alhaisemmille tasoille, mutta riskipitoisempien yritysainojen riskimarginaalit kasvoivat.

Suomen osakemarkkinat kehittyivät vuoden aikana yllättävänkin myönteisesti siitä huolimatta, että kansantalouden osalta käytiin kiivasta sekä poliittista että taloudellista keskustelua talouden kilpailuvyvyn parantamisesta ja siihen liittyvistä keinoista.

Sitra on merkittävä institutionaalinen sijoittaja. Rahaston peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2015 lopussa 771 miljoonaa euroa (vuonna 2014 739 milj. €). Peruspääoma tuotti kertomusvuonna hyvin 5,7 % (12,4 %), haastavasta sijoitusympäristöstä huolimatta. Peruspääoman kokonaisallokaatio vuodenvaihteessa oli seuraava: osakkeet 50 % (49 %), korkoinstrumentit 41 % (43 %) ja muut 9 % (8 %). Pääosa peruspääomasta on sijoitettu rahastoihin. Sitra tekee allokaatiopäätökset, mutta rahastojen salkunhoitajat päättävät yksittäisistä sijoituksista rahastojen sääntöjen mukaisesti.

Sitra myi omistamansa Suominen Yhtymän osakkeet helmi–maaliskuussa 2015. Merkintähinta syksyllä 2011 oli 2 miljoonaa euroa, ja kauppahinta keväällä 2015 yhteensä 4,1 miljoonaa euroa. Vuoden aikana lunastettiin myös osa sijoituksesta Aberdeen Global – World Equity -rahastossa sekä tehtiin lisäsijoitus Impax Environmental Markets -rahastoon.

Kiinteistösijoitusten määrä kasvoi edelleen, kiinteistöpääomarahastojen kutsuessa pääomia lisäsijoituksia varten. Lisäksi tehtiin lisäsijoitus globaaleihin listattuihin kiinteistöyhtiöihin sijoittavaan UB Global REIT -rahastoon.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra allekirjoitti YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI) syksyllä 2015, ja sitoutui samalla raportoimaan säännöllisesti vastuullisesta sijoittamisestaan. Sitra on myös vastuullista sijoittamista edistävän Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry:n jäsen. Vastuullinen sijoittami-

nen tarkoittaa Sitrassa sitä, että sijoituspäätöksissä otetaan taloudellisen potentiaalin lisäksi huomioon myös ympäristöön, sosiaalisen vastuuseen ja hyvään hallintotapaan liittyviä tekijöitä.

Uusia sijoituskohteita valittaessa yhtenä arviointikriteerinä on omaisuudenhoitajan sitoutuminen vastuulliseen sijoittamiseen. Lähes kaikki Sitran käyttämistä varainhoitajista ovat allekirjoittaneet YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet, ja he ottavat vastuullisuusnäkökohdat huomioon sijoitustoiminnassaan. Sitra pyrkii myös jatkuvasti kehittämään omia vastuullisen sijoittamisen menetelmiään ja toimintatapojaan, josta esimerkkinä kotimaisten osakerahastojen ja Nokian osakkeiden hiilijalanjäljen laskeminen.

Liiketoiminnan kehitys ja pääomarahastot tulevaisuustyön välineinä

Liiketoiminnan kehitys ja sijoitukset pääomarahastoihin ovat keino edistää Sitran kestävän hyvinvoinnin strategiaa rahoituksen keinoin – tuottoa nohtamatta.

Liiketoiminnan kehittäjänä Sitra on käytännössä koollekutsuja, fasilitaattori, kokeiluhankkeiden toteuttaja sekä sijoittaja. Hyviä esimerkkejä tältä saralta ovat työ vaikuttavuusinvestoinnin rahoitusmallin Suomen oloihin kehittäminen, ensimmäisten Social Impact Bond (SIB) -mallilla toteutettavien hankkeiden kokoaminen sekä yritysten ja järjestöjen intensiivinen sparraaminen Vaikuttavuuskiihdyttämö-koulutusohjelmassa.

Sitran uudet pääomasijoitukset kohdistettiin vuonna 2015 edellisten vuosien tapaan pääomarahastoihin. Sijoittajana Sitra hakee tuoton lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta toimii markkinaehtoisesti, eli noudattaa samoja sijoitustoiminnan periaatteita kuin muutkin sijoittajat.

Vuonna 2015 Sitra teki viisi uutta rahastosijoitusta. Epiqus Työhyvinvointi I Ky -rahaston tavoit-

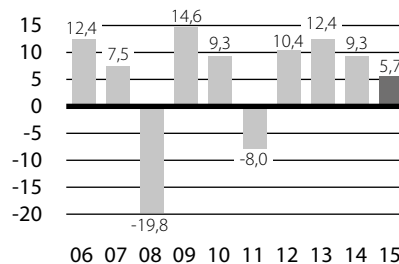
teena on tuottaa työhyvinvoinnin edistämispalveluja tulosperusteista palkkiomallia hyödyntäen, Lifeline Ventures Fund III Ky sijoittaa alkuvaiheen verkko-, peli- ja terveysteknologiayrityksiin ja NegaWatt Energiategohkuusrahasto II Ky kiinteistöjen energiategohkuusprojekteihin, Social Impact Accelerator on rahastojen rahasto, joka edistää vaikuttavuusinvestoinnin markkinoiden kehittymistä Euroopassa, ja SET Fund II Limited Partnersin fokuksessa ovat kestävät ja älykkäät energiaratkaisut.

Sitra on pitkäjänteinen sijoittaja, joka osallistuu aktiivisesti yritysten kehittämiseen. Vuoden 2015 kohokohtia oli pitkäaikaisen kohdeyhtiö FibroGenin osakkeiden myynti touko–kesäkuussa. Tuloksena oli Sitran historian suurin yksittäisestä yrityksestä saatu voitto, noin 18,3 miljoonaa euroa. Sitra teki ensisijoituksensa lääkekehitysyritys FibroGeniin perustajaosakkaana jo vuonna 1994.

Esimerkkejä pitkäjänteisestä omistajuudesta olivat myös kotimaiselle sijoittajaryhmälle myyty hammaslääkäri-instrumenttiikkaa tuottava Fimet Oy sekä loppuvuodesta saksalaisen Nemetschek AG:n ostama rakentamisen ohjelmistoyritys Solibri Oy.

Sitran kohdeyrityssalkussa oli vuoden 2015 päättyessä 26 yritystä. Vuoden aikana tehtiin yksi ensisijoitus ja irtauduttiin kokonaan kymmenestä yrityksestä. Jatkosijoituksia tehtiin yhdeksään salkussa tällä hetkellä olevaan yritykseen. ■

Peruspääoman tuotot 2006–2015, %



Hallinto ja esitys ylijäämästä



Martti Hetemäki



Petri Peltonen



Anita Lehikoinen



Anne Kovalainen



Kirsi Sormunen



Mikko Kosonen

Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana kahdeksan kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeriksi kansliapäällikkönä Martti Hetemäki (puheenjohtaja), osastopäällikkö (1.2.2016 alkaen alivaltiosihteeriksi) Petri Peltonen (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, professori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen.

Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto, ja sen sihteerinä toimii varatuomari Anton Mäkelä. Uusi hallintoneuvosto valittiin 9.6.2015. Hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana vanhalla kokoonpanolla kerran ja uudella kokoonpanolla kolme kertaa.

Vanhalla hallintoneuvoston jäseninä toimivat kansanedustajat Ben Zyskowitz (puheenjohtaja), Pirkko Ruohonen-Lerner (varapuheenjohtaja), Jouni Backman, Timo Kalli, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Arto Satonen, Juha Sipilä ja Jutta Urpilainen.

Uuden hallintoneuvoston jäseninä toimivat kansanedustajat Matti Vanhanen (puheenjohtaja), Pentti Oinonen (varapuheenjohtaja), Olavi Ala-Nis-

silä, Seppo Kääriäinen, Arto Satonen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowitz.

Tilintarkastajat

Vuoden 2015 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsemat henkilöt: puheenjohtaja Sanna Lauslahti, kok. (varajäsenenään Markku Eestilä, kok.), Esko Kiviranta, kesk. (varajäsenenään Tapani Tölli, kesk.), Antti Rinne, sd. (varajäsenenään Lauri Ihalainen, sd.), KHT, JHTT Tom Sandell (varajäsenenään KHT Pauli Vahtera) sekä KHT Markku Koskela (varajäsenenään KHT Hannu Riippi), joka on toiminut myös tilintarkastajien sihteerinä. Hallintoneuvoston valitsema KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy vastasi Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta, ja päävastuullisena tarkastajana toimi KHT Juha Wahlroos.

Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 26 994 962,96 euroa siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämättilille. ■

Tilinpäätös vuodelta 2015

TULOSLASKELMA

EUR		Toteutunut 1.1.–31.12.2015	Toteutunut 1.1.–31.12.2014
TUOTOT			
	Sijoitusten myyntivoitot	50 638 805,36	35 172 236,19
	Korkotuotot	220 580,15	403 182,67
	Osinkotuotot	971 241,46	1 680 581,44
	Vuokratuotot	140 832,00	139 244,70
	Muut sijoitustuotot	13 457 123,69	8 660 470,07
	Kokonaistuotot	65 428 582,66	46 055 715,07
KULUT			
	Henkilöstökulut	2 -13 515 123,96	-13 094 439,29
	Hankkeiden kulut	3 -8 960 863,95	-6 818 451,50
	Sijoitusten kulut	-9 686 364,66	-4 974 605,54
	Poistot	4 -119 666,25	-144 569,64
	Muut kulut	-6 151 600,88	-5 361 090,53
	Kokonaiskulut	-38 433 619,70	-30 393 156,50
	TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	1 26 994 962,96	15 662 558,57

TASE

EUR		Toteutunut 31.12.2015	Toteutunut 31.12.2014
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
	Aineelliset hyödykkeet	5 430 835,85	480 951,01
	Aineettomat hyödykkeet	5 10 095,61	15 328,98
	Sijoitukset	6 703 173 027,25	682 224 024,37
	Pitkäaikaiset varat yhteensä	1 703 613 958,71	682 720 304,36
Lyhytaikaiset varat			
	Saamiset	283 348,42	153 763,76
	Rahavarat	7 7 074 504,21	1 307 389,99
	Lyhytaikaiset varat yhteensä	7 357 852,63	1 461 153,75
	VARAT YHTEENSÄ	710 971 811,34	684 181 458,11
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Oma pääoma			
	Peruspääoma	235 463 097,04	235 463 097,04
	Kertyneet voittovarot	444 004 406,26	428 341 847,69
	Tilikauden ylijäämä/alijäämä	26 994 962,96	15 662 558,57
	Oma pääoma yhteensä	706 462 466,26	679 467 503,30
Lyhytaikaiset velat			
	Muut velat	8 4 509 345,08	4 713 954,81
	Lyhytaikaiset velat yhteensä	4 509 345,08	4 713 954,81
	OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ	710 971 811,34	684 181 458,11

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET

Tilinpäätöksen esittäminen

Tuloslaskelman esittämismuoto perustuu kululaji-kohtaiseen tuloslaskelmaan. Taseen esitysmuotona on ns. lyhennetty tase.

Sijoitusten arvostus

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

Kohdeyrityksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoitusten tasearvona on kohdeyritysten osalta alkuperäinen hankintamenu ja rahastojen osalta sijoitettu arvo tai alhaisempi sisäisen arvonnäärityksen arvo. Sisäinen arvonnääritys tehdään suorien kohdeyrityssijoitusten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvonnäärityksen perusteella tehdään

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

Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on kirjattu taloudellisen vaikutusajan mukaisina tasapoistoina alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistajat:

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

Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahan määräiset saamiset ja velat on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskikurssiin.

TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT

Liitetiedoissa annetaan lisätietona selvitys tuloslaskelman ja taseen erien sisällöstä.

Liitetietojen yhteydessä esitetty numero viittaa tuloslaskelmaan ja taseeseen.

1 TOIMINTA-ALUEET 2015

1 000 EUR	Peruspääoma	Vaikuttavuus-työ	Vaikuttavuus-työn tuki	Yhteensä
TUOTOT				
Sijoitusten myyntivoitot	29 354	21 285	0	50 639
Korkotuotot	149	71	0	221
Osinkotuotot	906	65	0	971
Vuokratuotot	141	0	0	141
Muut sijoitustuotot	6 151	7 306	0	13 457
Kokonaistuotot	36 701	28 728	0	65 429
KULUT				
Henkilöstökulut	0	-7 109	-6 406	-13 515
Hankkeiden kulut	0	-8 929	-32	-8 961
Sijoitusten kulut	-2 734	-6 953	0	-9 686
Poistot	0	0	-120	-120
Muut kulut	0	-1 303	-4 848	-6 152
Kokonaiskulut	-2 734	-24 294	-11 406	-38 434
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	33 967	4 434	-11 406	26 995
VARAT				
Pitkäaikaiset varat				
Aineelliset hyödykkeet	0	0	431	431
Aineettomat hyödykkeet	0	0	10	10
Peruspääomasijoitukset	639 126	0	0	639 126
Pääomasijoitukset	0	64 047	0	64 047
Pitkäaikaiset varat yhteensä	639 126	64 047	441	703 614

TOIMINTA-ALUEET 2014

1 000 EUR	Peruspääoma	Vaikuttavuus-työ	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

Tilinpäätös vuodelta 2015**2 HENKILÖSTÖKULUT**

1 000 EUR	2015	2014
Palkat	-10 002	-9 829
Eläkekulut	-2 054	-1 800
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-535	-562
Muut henkilöstökulut	-924	-904
Yhteensä	-13 515	-13 094

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 139 henkilöä (136 henkilöä vuonna 2014).

JOHDON PALKAT JA PALKKIOT

1 000 EUR	2015	2014
Hallintoneuvosto ja hallitus	91	75
Yliasiemies	282	273
Yhteensä	373	348

Hallintoneuvoston puheenjohtajan palkkio oli 454 euroa, hallintoneuvoston varapuheenjohtajan 337 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. Yliasiemiehelle ei makseta erillistä palkkiota hallitusjäsenyydestä.

Yliasiemiehen palkkausperusteista ja kokonaispalkasta päättää Sitran hallintoneuvosto. Sitran koko henkilöstö on hallituksen päättämän kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Vuoden 2015 tilinpäätökseen on kannustepalkkiojärjestelmän perusteella varattu 700 000 euroa (5,9 % palkkakulujen kokonaismäärästä) maksettavaksi henkilöstölle kannustepalkkiona. Vuoden 2014 vastaava luku oli 696 338 euroa vastaten 6,0 % :ia palkkakulujen kokonaismäärästä.

3 HANKKEIDEN KULUT

1 000 EUR	2015	2014
Uudistumiskyky		
Teemataso	-567	-314
Aktiivinen kansalainen - kaiken ikäisenä	-1 065	-640
Hyvinvointia tiedosta	-778	-1 349
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	-301	-681
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	-38	-242
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	-801	-174
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-165	0
Päättyneet avainalueet	0	-40
Yhteensä	-3 715	-3 438
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta		
Teemataso	-526	-673
Teolliset symbioosit	-201	-259
Resurssiviisas alue	-598	-695
Kestävän kaivostoiminnan verkosto	-357	-121
Hiilineutraali teollisuus	-1 125	-185
Kiertotalouden kuluttajalähtöiset liiketoimintamallit	-486	0
Päättyneet avainalueet	-6	-10
Yhteensä	-3 300	-1 944
Uusi työelämä ja kestävä talous		
Teemataso	-202	-185
Vaikuttavuusinvestoiminen	-223	-102
Työelämän taitekohdat	-258	0
Yhteensä	-683	-287
Yhteiskunnallinen koulutus	-760	-467
Tutkimus ja ennakointi	-177	-253
Muu vaikuttavuustyö	-293	-81
Vaikuttavuustyön tuki ja muu toiminta	-32	-348
Yhteensä	-8 961	-6 818

Tilinpäätös vuodelta 2015**4 POISTOT****SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT**

1 000 EUR	2015	2014
Koneet ja kalusto	-114	-120
Muut pitkävaikutteiset menot	-5	-25
Toimitilojen perusparannukset	0	0
Yhteensä	-120	-145

5 AINEELLISET JA AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,1 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2014).

1 000 EUR	Kirjanpito- arvo 1.1.2015	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito- arvo 31.12.2015
Koneet ja kalusto	202	124	-1	-114	210
Muut pitkävaikutteiset menot	15	0	0	-5	10
Toimitilojen perusparannukset	0	0	0	0	0
Muut aineelliset hyödykkeet	270	6	-65	0	212
Yhteensä	487	130	-66	-120	432

1 000 EUR	2015	2014
Osakkeet ja osuudet	9	9
	9	9

6 SIJOITUKSET

1 000 EUR	2015	Muutos	2014
Peruspääomasijoitukset			
Joukkovelkakirjat	1 575	-73	1 648
Osakkeet	2 206	-1 949	4 155
Sijoitusrahasto-osuudet	601 919	21 403	580 516
Pääomarahasto-osuudet	31 749	5 502	26 247
Kiinteistösijoitukset	1 543	-34	1 577
Lyhytaikaiset sijoitukset	133	-160	294
Yhteensä	639 126	24 689	614 437
Pääomasijoitukset			
Sijoitukset kohdeyrityksiin	21 649	-3 765	25 414
Pääomarahastot	42 398	25	42 373
Yhteensä	64 047	-3 740	67 787

PERUSPÄÄOMASJOITUKSET

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Joukkovelkakirjat		
Leverator Oyj 21.6.2016	1 575	1 575
Osakkeet		
Nokia Oyj	1 460	12 573
Technopolis Oyj	746	746
Yhteensä	2 206	13 319
Sijoitusrahasto-osuudet		
Osakerahastot		
Aberdeen Global - World Equity A2	35 790	52 179
Alfred Berg Finland B	27 705	31 329
Carnegie Worldwide Emerging Markets Equities	2 435	2 453
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	32 156	43 030
Fondita 2000+	12 151	21 668
Handelsbanken Europafond Index	16 305	16 305
Impax Environmental Markets Ireland A	18 027	24 096
JP Morgan Global Unconstrained Equity X Eur	74 381	97 649
JPM Emerging Markets Equity I EUR ACC	27 955	27 955
OP-Focus A	4 876	5 564
OP-Suomi Arvo A	39 154	54 812
Korkorahastot		
Aktia Emergin Markets Bond + D	10 449	11 193
Blue Bay Investment Grade Bond Fund I	38 214	40 473
Blue Bay Investment Grade Bond Fund R	29	29
Danske Invest Valtionobligaatio K	23 851	27 059
Danske Invest Yhteisökorko K	89 412	90 892
Danske Invest Emerging Markets Debt K	7 122	8 247
EVLI European High Yield B	17 344	21 955
LähiTapiola Yrityskorko A	25 727	33 249
Nordea Valtionlaina AAA I K	19 646	23 423
OP-EMD Local Currency A	10 518	10 519
OP-Obligaatio Prima A	23 025	25 871
SEB Global High Yield B	17 157	19 012
Muut noteeratut sijoitukset		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	8 830	9 256
eQ Hoivakiinteistöt	5 702	5 840
Selectinvest ARV Ltd Series C 2009	65	116
Selectinvest ARV SPV Ltd A-ARV MC Ltd	152	259
Selectinvest ARV Ltd ARV MC Ltd -C/2009-EUR RR	125	235
UB Global REIT	11 614	13 024
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	2 000	2 223
Yhteensä	601 919	719 915

Tilinpäätös vuodelta 2015

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Pääomarahasto-osuudet		
Access Capital Fund II LP	0	153
Boston Millennia Partners II LP	594	810
Capman Buyout X B Ky	3 368	3 430
Crescendo IV LP	0	496
European Fund Investments II LP	1 254	1 113
Finnventure Rahasto V Ky	0	6
Sentica Buyout IV Ky	2 443	2 807
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	2 710	2 909
Verdane Capital VIII K/S	1 369	1 393
Kiinteistö pääomarahastot		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky	2 172	2 160
BPT Healthcare II Ky	1 600	1 671
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	5 504	5 664
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	3 000	3 324
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	5 000	4 966
Real Estate Debt and Secondaries Ky	2 000	2 243
Suomi Toimitilakiinteistö Ky	735	729
Yhteensä	31 749	33 876
Kiinteistösijoitukset		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 543	2 174
Yhteensä	1 543	2 174
Lyhytaikaiset sijoitukset		
	133	133
Yhteensä	133	133
Peruspääomasijoitukset yhteensä	639 126	770 992

SIIJOITUKSET KOHDEYRITYKSIIN

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

1 000 EUR	Osakkeet ja osuudet		Pääoma- lainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
Aw-Energy Oy	12 %	1 893	280	2 173
BioTie Therapies Oyj	1 %	12 003	673	12 676
Cleantech Invest Oyj	7 %	882	0	882
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	37 %	15 374	0	15 374
Fixteri Oy	43 %	2 498	195	2 693
KC-Holding 3 Oy	46 %	2 344	0	2 344
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 490	4 490
Medixine Oy	18 %	1 126	50	1 176
Mesera Oy	57 %	2 836	100	2 936
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	8 %	423	0	423
Nexstim Oyj	20 %	12 567	0	12 567
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	28 %	2 137	598	2 735
One1 Oy	13 %	150	0	150
Optomeditech Oy	13 %	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	16 %	3 420	0	3 420
Sustainable Energy Asset Management Oy	37 %	170	180	350
Sybimar Oy	0 %	0	750	750
Taltioni Osuuskunta	0 %	0	3 200	3 200
Vivago Oy	41 %	4 077	310	4 387
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
		78 514	11 879	90 393
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä				90 393
Kumulatiivinen arvonmuutos				-68 744
Kirjanpitoarvo				21 649

Tilinpäätös vuodelta 2015**PÄÄOMARAHASTOT**

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 EUR	Sijoitus
AC Cleantech Growth Fund I Ky	5 000
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	289
Armada Mezzanine Fund III Ky	945
Baltic Investment Fund III	311
Boston Millennia Partners L.P.	1 284
CapMan Russia Fund L.P.	3 185
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	3 327
Crescendo III, L.P.	1 799
Dasos Timberland Fund II	2 444
Diamondhead Ventures L.P.	1 312
Edison Venture Fund IV	0
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	130
EBRD North West Russia Regional Venture Fund	0
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 346
Folmer Equity Fund I Ky	1 842
InnKap 2 Partners	865
InnKap 3 Partners	2 111
Inveni Secondaries Fund II Ky	1 805
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	478
Inventure Fund II Ky	894
Lifeline Ventures Fund I Ky	2 712
Lifeline Ventures Fund III Ky	0
Matkailurahasto Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
NegaWatt Energiategohkuusrahasto I Ky	304
NegaWatt Energiategohkuusrahasto II Ky	522
Norum (Cyprus) Ltd	0
Palvelurahasto Ky	2 842
Power Fund III Ky	1 203
Russian Technology Fund L.P.	140
SET Fund II Ltd	0
Sitra Management Oy	470
Social Impact Accelerator	78
Spintop Investment Partners II Ab	549
Strategic European Technologies N.V.	3 086
Terveysrahasto Oy	633
Trident Capital Fund V	592
Ventech Capital II, L.P.	2 672
Verdane ETF II SPV Ky	2 010
VisionPlus Fund I Ky	3 651
	66 060
Pääomarahastosijoitukset yhteensä	66 060
Kumulatiivinen arvonmuutos	-23 662
Kirjanpitoarvo	42 398

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.

7 RAHAVARAT

1 000 EUR	2015	2014
Pankkitilit	7 064	1 306
Maksuliikenteen selvitystitit	10	2
Yhteensä	7 075	1 307

8 MUUT VELAT

1 000 EUR	2015	2014
Henkilöstökuluvelat	3 043	2 695
Ostovelat	940	1 372
Muut lyhytaikaiset velat	526	647
Yhteensä	4 509	4 714

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä 1. päivänä maaliskuuta 2016

Martti Hetemäki

Petri Peltonen

Anne Kovalainen

Anita Lehikoinen

Kirsi Sormunen

Mikko Kosonen

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2015 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 9. päivänä maaliskuuta 2016

Sanna Lauslahti

Esko Kiviranta

Antti Rinne

Tom Sandell, KHT, JHTT

Markku Koskela, KHT

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 ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



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



Lakiasiat
JORMA JAALIVAARA
+358 294 618 410
@Jaalivaara



Uudistumiskyky
ANTTI KIVELÄ
+358 294 618 265
@KivelaAntti



Strategia
PAULA LAINE
+358 294 618 487
@paula_laine



Uusi työelämä ja kestävä talous
TIMO LINDHOLM
+358 294 618 225
@SitraLindholm



Kehitys
HELENA MUSTIKAINEN
+358 294 618 225
@HeleMustikainen



Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta
MARI PANTSAR
+358 294 618 210
@MariPantsar



Talous, henkilöstö ja IT
HEIDI SAARIO
+358 294 618 203
@HeidiSaario



Sijoitustoiminta
MAGNUS SJÖBLOM
+358 294 618 465
@MSJblom

Sähköposti: etunimi.sukunimi@sitra.fi



© Sitra 2016

Konsepti ja sisältö: Jenni Sarolahti ja Sari Tuori, Sitra

Visuaalisuus: Milton Oy

Valokuvat: Sitran kuvapankki, Shutterstock (s. 7), Gorilla (s. 21), Gettyimages (s. 25),

Katarina Koch/OKM (Anita Lehtikainen, s. 30)

Kannen kuva: Gorilla

Erweko Oy, Helsinki 2016

SITRA

Maailman muutostahdin yhä vain kiihtyessä kansakuntien menestyksen mittariksi nousee niiden kyky uudistua – kyky katsoa riittävän pitkälle tulevaan, mutta toimia ja tehdä päätöksiä tässä päivässä.

Sitra on aktiivinen tulevaisuudentekijä, joka tutkii, selvittää ja ottaa kumppanit eri sektoreilta mukaan ennakkoluulottomiin kokeiluihin ja uudistuksiin.

Suomen uudistumiskyky on nyt puntarissa. Onko meistä yhdessä kääntämään ongelmat mahdollisuuksiksi?

