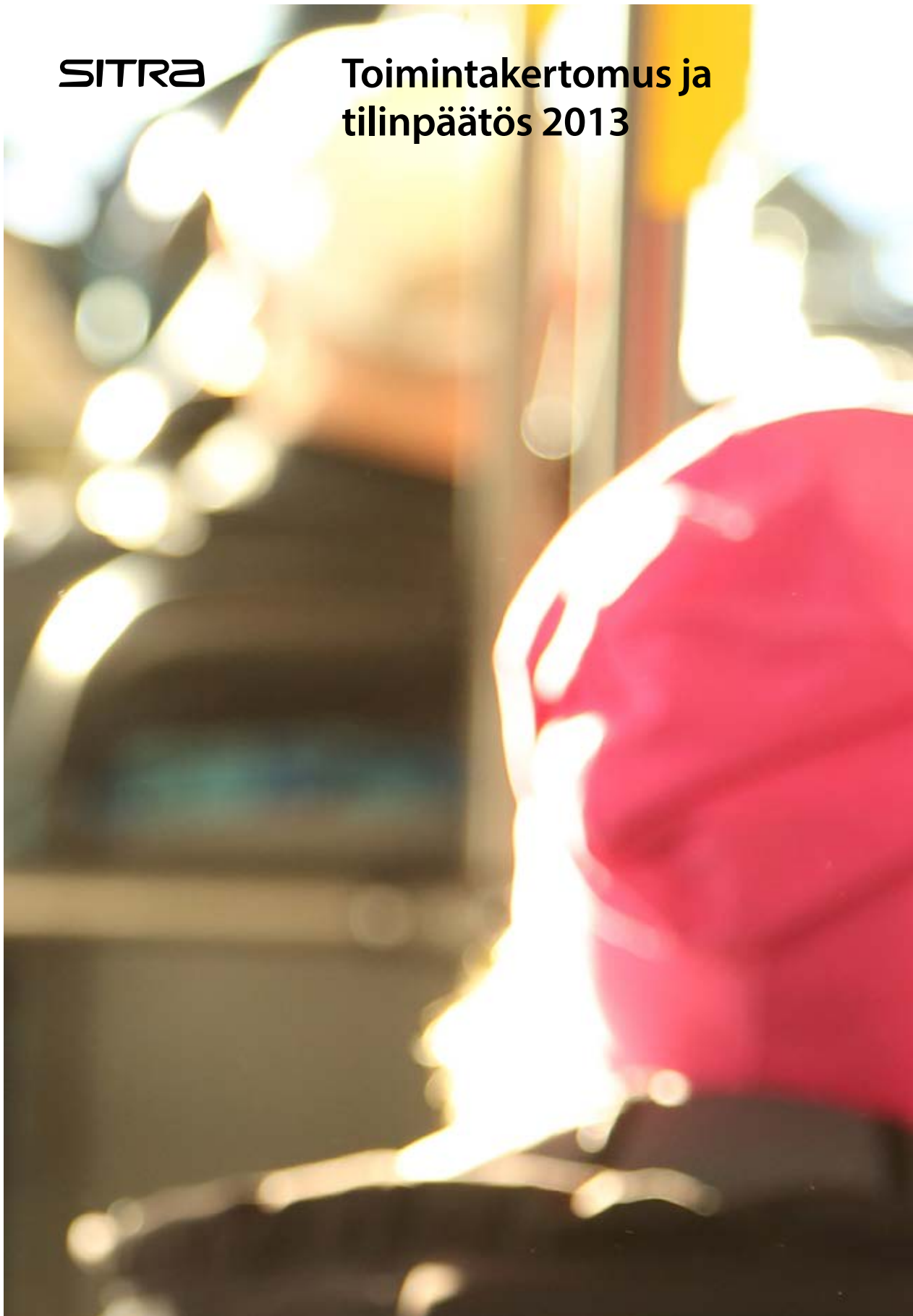
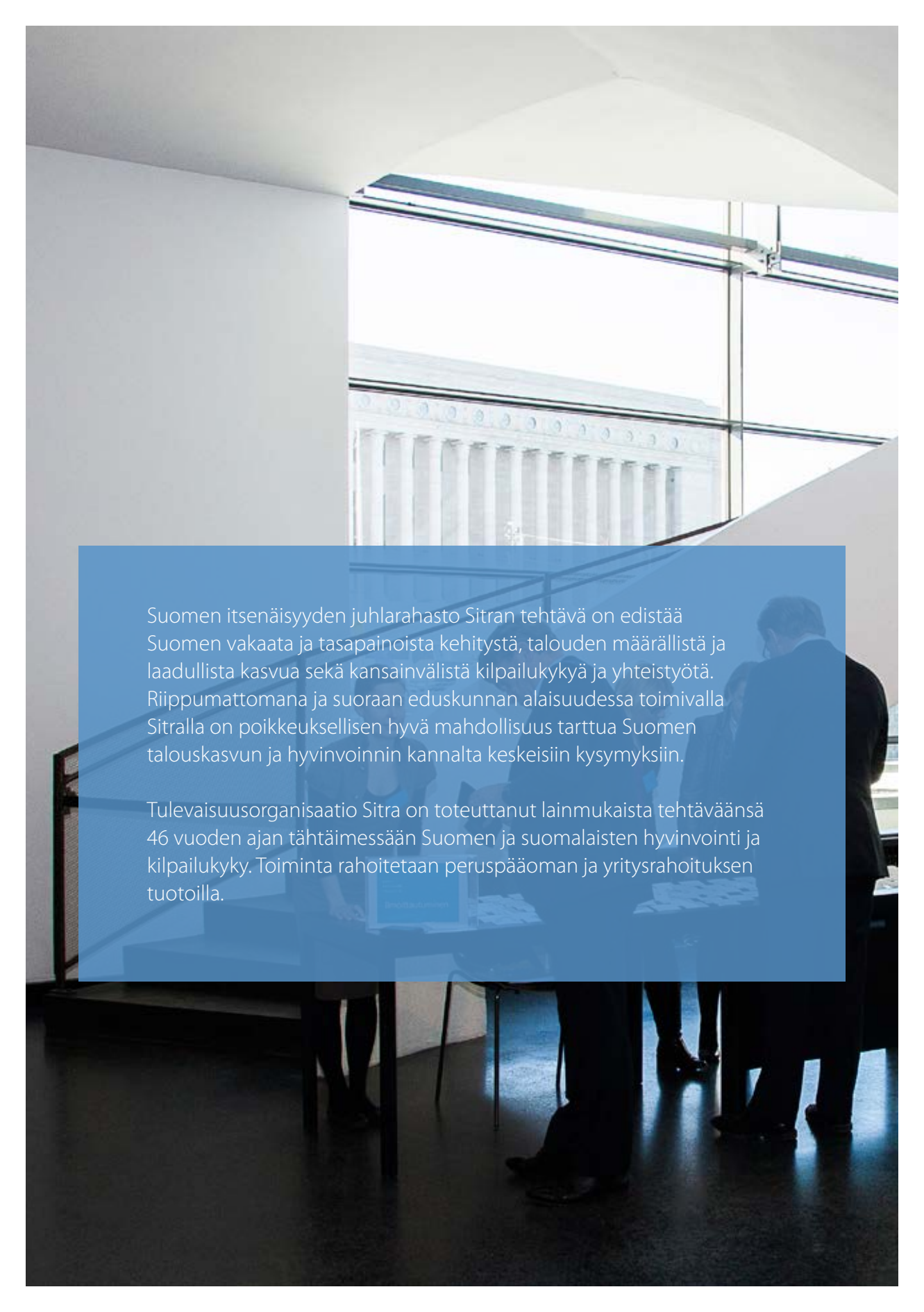


**SITRA**

**Toimintakertomus ja  
tilinpäätös 2013**





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 tehtävänsä 46 vuoden ajan tähtäimessään Suomen ja suomalaisten hyvinvointi ja kilpailukyky. Toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla.

K 17/2014 vp

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran  
toimintakertomus vuodelta 2013

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 2013 eduskunnalle.

Helsingissä 6.3.2014

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

**Ben Zyskowitz**  
puheenjohtaja

**Anton Mäkelä**  
sihteeri



Painotuote  
441 032



© Sitra 2014

Kuvat: Ronan Browne, Noora Lehtovuori, Patrik Rastenberger, Saana Säilynoja,  
Johannes Romppanen, Otso Kajaluoto, Heikki Tuuli ja Jaanis Kerkis

ISSN 1235-6166 (painettu)

Erweko Oy, Helsinki 2014

# Sisältö

<b>Hallintoneuvoston lausuma</b>	<b>6</b>
<b>Hallituksen toimintakertomus</b>	<b>8</b>
<b>Tilinpäätös</b>	<b>23</b>
Tuloslaskelma	24
Tase	24
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	25
Tilinpäätöksen liitetiedot	26
<b>Tilintarkastuskertomus</b>	<b>38</b>
Liitteet	40
Yhteystiedot	42

## **Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran toimintakertomus 2013 eduskunnalle**

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain (717/90) 9 §:n 1 momentin 9 kohdan mukaan Sitran hallintoneuvoston on vuosittain annettava eduskunnalle kertomus Sitran toiminnasta. Sitran hallintoneuvosto koostuu eduskunnan kulloinkin asettamasta pankkivaltuustosta.

Tähän vuoden 2013 toimintakertomukseen sisältyvät hallintoneuvoston lausuma, hallituksen toimintakertomus, tilinpäätös ja eduskunnan valitsemien tilintarkastajien tarkastuskertomus.

# Hallintoneuvoston lausuma

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain mukaan rahaston hallintoneuvosto antaa eduskunnalle vuosittain kertomuksen rahaston toiminnasta.

Vuosi 2013 oli tulevaisuusorganisaatio Sitran 46. toimintavuosi. Suomalaista yhteiskunnallista ilmapiiriä leimasi havahtuminen merkittävien rakenteellisten uudistusten välttämättömyyteen. Julkisen talouden jatkuva velkaantuminen ja työpaikkojen väheneminen yrityksissä, ikääntyvän väestön mukanaan tuomat haasteet, eriarvoistuminen, hallinnon jäykkyys, ilmastonmuutokseen reagoiminen sekä sote- ja kuntasektorin muutostarpeet puhututtivat niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Jotta Suomi pysyisi jatkossa muun maailman kasvu- ja kehitysvauhdissa, rakennemuutokset todettiin väistämättömiksi.

Sitran erityisrooli oman pääoman tuotoilla toimintansa rahoittavana ja eduskunnan suorassa alaisuudessa toimivana organisaationa antaa sille erinomaisen mahdollisuuden toimia yhteiskunnallisten muutosten mahdollistajana, joka haastaa vallitsevaa tilaa ja ottaa riskiä sekä julkisen että yksityisen sektorin puolesta. Sitran tehtävä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä.

Sitran visio on, että Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä. Vision keskiössä on kestävä hyvinvointi, jossa yhdistyvät ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys.

Sisällöllisesti Sitran toiminta on jaettu teemoihin, joita on vuoden 2014 alusta alkaen kolme: Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta, Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet sekä Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit. Käytännössä Sitran asiantuntijatyötä tehdään teemojen alle sijoittuvien ja hankkeiden muodostamien avainalueiden sekä yhteiskunnallisen koulutuk-

sen, tutkimuksen ja sijoitustoiminnan kautta. Sitra toimii yhteiskunnan eri tasoilla: se voi olla esimerkiksi tuomassa asiantuntemustaan lainsäädäntövalmisteluun jollain alueella ja tehdä pieniä, ketteriä kokeiluja toisaalla.

Vuosi 2013 oli Sitrassa tiiviin ja tuloksekkaan yhteistyön vuosi. Yksi vuoden kohokohdista oli läpimurto kansallisen palveluväylän etenemisessä. Sitran rooli valtiovainministeriön hankkeessa oli tärkeä virolaisen X-Roadin esiin nostamisessa, konseptin syväosaamisessa ja suomalaiseseen yhteiskuntaan soveltamisessa. Sitran aktiivinen työ terveysteknologian merkityksen tiedostamiseksi ja tämän tulevaisuuden kasvualan tukemiseksi alkoi myös kantaa hedelmää.

Ekologisen kestävyuden saralla resurssiviisauden merkitys aluetaloudessa ja teollisuuden valttina nousi kansalliseen keskusteluun muun muassa hävikkiruokakokeilun ja teollisten symbioosien kehittämisen yhteydessä. Yksi vuoden virstanpylväistä ylitettiin, kun Sitra palasi suuren kysynnän vuoksi talouspolitiikkakouluttajaksi lähes kymmenen vuoden tauon jälkeen. Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus vastaa nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden talouspoliittisiin haasteisiin.

Sitran toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2013 lopussa 705 miljoonaa euroa. Sijoitusomaisuus tuotti viime vuonna erinomaisesti 12,4 prosenttia.

Sitran hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitran talous on vakaalla pohjalla ja sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 6.3.2014 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä, että tilivuoden 2013 ylijäämä, joka on 25 015 613,72 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätillille.

## Helsingissä 6.3.2014

Ben Zyskovicz, Pirkko Ruohonen-Lerner, Jouni Backman, Jukka Gustafsson, Timo Kalli,  
Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo ja Juha Sipilä

./ Anton Mäkelä



# Hallituksen toimintakertomus

# Hallituksen toimintakertomus

## Sitran toimintaympäristö

Keskinäisriippuvuus ja muutosnopeus maailmantaloudessa kasvoivat entisestään vuonna 2013. Yhdysvallat toipui talouskriisistä odotettua nopeammin ja Euroopakin selvisi akuutista kriisistä ainakin hetkellisesti kehityksen näyttäessä paikoin jopa valoisalta. Asian painoarvo jatkoi kasvuaan.

Suomessa yhteiskunnallista ilmapiiriä leimasi havahduttaminen merkittävien rakenteellisten uudistusten välttämättömyyteen. Julkisen talouden jatkuva velkaantuminen ja työpaikkojen väheneminen yrityksissä, ikääntyvän väestön mukanaan tuomat haasteet, eriarvoistuminen, hallinnon jäykkyys, ilmastonmuutokseen reagoiminen sekä sote- ja kuntasektorin muutostarpeet puhututtivat niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Ongelmat tiedostettiin yhteisiksi. Päätöksiksi saati toiminnaksi saakka havahtuminen ei vielä kantanut, mutta tahtoa alkoi löytyä laajasti yli puolue- ja sektorirajojen.

Jotta Suomi pysyy jatkossa muun maailman kasvun ja kehitysvauhdissa, rakennemuutokset ovat väistämättömiä. Naapurimaista Ruotsi ja Viro sekä Saksa ovat esimerkeillään osoittaneet, että vaikeatkin rakennemuutokset ovat mahdollisia sekä myös tuloksellisia. Eräs Suomen muutoskykyä heikentävä tekijä on lyhytnäköinen ja vanhanaikainen valtionhallinnon johtamisjärjestelmä. Lähes kaikki yhteiskunnan suuret muutoshasteet ovat luonteeltaan niin sanottuja viheläisiä ongelmia, joiden ratkaiseminen vaatii yli hallituskausien ulottuvaa strategista näkemystä ja joustavaa yli sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Valtion ja paikallishallinnon yhteistyötä tulisi parantaa yhteisten tavoitteiden avulla.

Vaikka yhteiskunnalliset haasteemme ovat suuret, positiivisiakin signaaleja löytyy. Suomalaisissa yrityksissä on viime aikoina hyvin oivallettu, että ekologisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen on merkittävä mahdollisuus edelläkävijä-

jäyryyksille. Suuryrityksemme sekä metsä- että metalliteollisuuden puolella ovat hyvää vauhtia kehittämässä omia cleantech-tuotteitaan ja -palvelujaan. Meillä on myös erittäin lupaavia kasvuyrityksiä useilla kasvualoilla, erityisesti hyvinvointi- ja ympäristöteknologioissa sekä peliteollisuudessa.

## Tehtävänä tulevaisuus, tavoitteena kestävä hyvinvointi

Sitran tehtävä 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 yhdistäminen kestävällä tavalla. Toisena tärkeänä haasteena on työn murros sekä julkisen talouden kestävyysvaje. Edellä kuvatut haasteet ovat tuoneet Suomen muiden länsimaiden joukossa historiallisen murroksen eteen.

Sitran visio on, että Suomi menestyy kestävästi hyvinvoinnin edelläkävijänä. Vision keskiössä on kestävä hyvinvointi, jossa yhdistyvät ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Sitran vision mukainen Suomi on kilpailukykyisesti sopeutunut maapallon kantokykyyn rajoihin, tarjonnut kansalaisilleen mahdollisuuden kanta-

taa nykyistä paremmin vastuuta omasta ja lähimmäisensä hyvinvoinnista, sekä luonut uusia toimintatapoja kansalaisyhteiskunnan sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyölle.



**Kestävän hyvinvoinnin malli**



## Toimintamalli

Sitrان erityisrooli antaa sille erinomaisen mahdollisuuden toimia yhteiskunnallisten muutosten mahdollistajana. Oman pääoman tuotoilla toimintansa rahoittavana ja eduskunnan suorassa alaisuudessa toimivana organisaationa se voi haastaa vallitsevaa tilaa ja ottaa riskiä sekä julkisen että yksityisen sektorin puolesta. Rooliin näkijänä ja tekijänä kuuluu toiminta yhteiskunnan eri tasoilla: Sitra voi olla esimerkiksi tuomassa asiantuntemustaan lainsäädäntövalmisteluun jollain alueella ja tehdä pieniä, ketteriä kokeiluja toisaalla.

*Sisällöllisesti Sitran toiminta on jaettu teemoihin, joita on vuoden 2014 alusta alkaen kolme:*

- Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta
- Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet
- Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit

Teemoista kaksi ensimmäistä ovat olleet toiminnassa syksystä 2012 alkaen ja kolmas, työn ja hyvinvoinnin tulevaisuuteen liittyvä teema aloittaa toimintansa tammikuussa 2014. Näin Sitran useamman vuoden käynnissä ollut strategia- ja toimintatapauudistus saa loppusilauksensa: kolmannen teeman alkaessa Sitran toiminnassa yhdistyvät tasapuolisesti ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys.

Käytännössä Sitran asiantuntijatyötä tehdään teemojen alle sijoittuvien ja hankkeiden muodostamien avainalueiden sekä yhteiskunnallisen koulutuksen, tutkimuksen ja sijoitustoiminnan kautta. Avainalueet ovat noin kahden vuoden mittaisia systeemiseen muutokseen alueellaan pyrkiviä hankekokonaisuuksia. Avainalueiden vaikuttavuustyön välineitä ovat muun muassa rahoitus, tutkimus, seminaarit, työpajat, ketterät kokeilut ja liiketoiminnan kehitys. Toteutuksen keinot ja välineet vaihtelevat avainalueittain ja hankkeittain, mutta valmistelu-, toteutus- ja levitysvaiheiden sisäiset käytännöt ovat yhtenäiset koko Sitrassa. Tämä mahdollistaa joustavan yhteistoiminnan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Toteutuksen keinovalikoimaa kehitetään jatkuvasti vastaamaan yhä paremmin toiminnan tavoitteisiin.

Uusien sisältöjen ideointi- ja valmistelu on Sitrassa jatkuva prosessi. Ehdotuksia ja ideoita uusiksi hankkeiksi ja avainalueiksi saadaan sekä Sitran sisältä että ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta. Kaikki ehdotukset ja ideat

### Avainalueiden valintakriteerit

- tuki Sitran visiolle
- tärkeys Suomelle ja teeman tahtotilalle
- selkeät ja mitattavat projektin toteutuksen, käyttöönoton ja vaikuttavuuden tavoitteet
- Sitran osaaminen ja resurssit
- Sitran lisäarvo avainalueelle

kanavoidaan sisäisesti ennalta sovittuihin käsittelyprosesseihin, joissa niitä arvioidaan ja valmistellaan eteenpäin koko ajan Sitran strategiaan peilaten.

Sitrان johtoryhmä päättää uusien avainalueiden valmistelun aloittamisesta ja päätökset uusien avainalueiden käynnistämisestä tekee Sitran hallitus kevään ja syksyn strategiakokouksissaan. Vuonna 2013 teemojen alla oli vielä avainalueita, joiden työ alkoi ennen nykyisten teemojen käynnistämistä. Tästä syystä teemojen sisällöllisesti ohjaava vaikutus näkyy selkeämmin vuonna 2013 alkaneissa avainalueissa.

Sitrان toiminta on jatkuvasti altis niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla tapahtuville muutoksille. Vaikuttamisen ketju on usein pitkä ja onnistumiset vasta pidemmän ajan päästä havaittavia. Kaikessa Sitran toiminnassa pyritään kuitenkin selkeisiin tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen tavoiteltavan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti vaikuttavuustyön toteutusaikana ja päättyessä. Vaikuttavuustavoitteita seurataan lähtökohtaisesti kolmen vuoden ajan vielä työn päättymisen jälkeen. Näissä jälkikäteen tehdyissä arvioinneissa vaikuttavuutta arvioidaan laajasti eri näkökulmista. Sitran toiminnasta tehdään säännöllisesti myös kokonaisarviointi.

## Toiminta vuonna 2013

### Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta

Ilmastonmuutos ja käytettävissä olevien luonnonvarojen niukkeneminen ovat globaaleja uhkakuvia, jotka toteutuessaan tuovat mukanaan ekologisten ongelmien lisäksi merkittäviä suomalaisen yhteiskuntaan vaikuttavia sosiaalisia ja taloudellisia haasteita.

Tarvittavia isoja muutoksia pystytään tekemään vain pienin askelin eikä rakenteellisia muutoksia ylipäättään voi tehdä yön yli. Mitä aiemmin muutoksiin ryhdytään, sitä paremmat mahdollisuudet Suomella ja suomalaisilla yrityksillä on säilyttää kilpailukykyä ja olla jatkossa globaaleilla markkinoilla ekologisen kestävyuden edelläkävijä ja uusien mahdollisuuksien hyödyntäjä.

Sitrnan tavoitteena on luoda edellytyksiä resurssiviisaalle ja hiilineutraalille yhteiskunnalle sekä sitä edistävälle liiketoiminnalle. Ympäristöasiat ovat olleet Sitran agendalla sen perustamisesta lähtien ja viime vuosina niitä on edistetty cleantechiä vauhdittaneen Ympäristöohjelman (2005–2007) sekä rakennettuun ympäristöön keskittyneen Energiaohjelman (2008–2012) puitteissa. Energiakäännö on Suomessa nyt hyvässä vauhdissa eikä cleantechin potentiaalia kiistä kukaan. Muutoksen ymmärtäminen resurssien kulutuksessa ja hallinnassa on vasta alussa. Muutoksen ajureiksi on valittu edelläkävijöitä, joilla on mahdollisuuksia kokeilemalla kehittää toimintamalleja joita muutkin voivat hyödyntää.

Vuonna 2013 toiminta keskittyi teollisuuden ja kaupunkien resurssiviisauden edistämiseen. Työtä tehtiin neljällä avainalueella: Vihreän talouden lähiratkaisut (01/2012–08/2013), Teolliset symbioosit (01/2013–12/2014), Resurssiviisas alue (01/2013–06/2015) ja Kestävän kaivostoiminnan neuvosto (08/2013–07/2015). Näistä ensimmäinen on vuonna 2012 päättyneen Maamerkit-ohjelman perintöä ja muut vuoden 2013 aikana alkanutta toimintaa.

### Resurssiviisuus säästää ympäristöä ja rahaa

Suomessa luonnonvaroja käytetään kansainvälisesti katsoen tuhlaillen. Sijoitumme Euroopan ympäristöviraston tekemissä resurssitehokkuustarkasteluissa toistaiseksi häntäpäähän. Pelkästään järjevoittämällä raaka-aineiden käyttöä yritykset voivat säästää Suomessa jopa seitsemän miljardia euroa vuodessa, arvioi Motiva. Resurssiviisuus on resurssitehokkuutta kokonaisvaltaisempi käsite ja tarkoittaa sitä, että luonnonvarojen käyttöä ja päästöjä

voidaan vähentää samalla kun hyvinvointi kasvaa. Sitran ja Jyväskylän kaupungin yhteishankkeen tavoitteena on luoda alueellisen resurssiviisauden toimintamalli, jota voidaan soveltaa ympäri Suomea. Toimintamallin keskeiset kysymykset löytyvät johtamisesta: Miten resurssivirroista saadaan läpinäkyviä, jotta niihin voidaan johtamisella vaikuttaa? Miten kaikkien hallinnonalojen resurssit otetaan huomioon? Toimintamallin pitkän tähtäimen tavoitteena on ympäristönsuojelun lisäksi merkittävät euromääräiset säästöt ja vahvistuva aluetalous.

Jyväskylän kaupungin matka kohti resurssiviisautta on alkanut vauhdikkaasti. Sitran ja Jyväskylän yhteistyö on ollut tiivistä ja paikallinen tekeminen on tarjonnut mahdollisuuden konkreettisille kokeiluille, joilla on saatu aikaan muutoksia toimintatapoihin. Resurssiviisauden merkeissä on järjestetty lukuisia työpajoja, seminaareja ja tutustumismatkoja, ja aihe on noussut alueella laajaan tietoisuuteen. Käytännönläheiset kokeilut ovat konkretisoineet asiaa samalla kun toimintamallin osa-alueita on päästy testaamaan. Myös resurssiviisaan liiketoiminnan kehittämiseen on panostettu. Toimintamallia kohtaan on jo nyt kansainvälistäkin kiinnostusta.

### Toisen jäte on toisen raaka-aine

Teollisuuden kilpailukyvyyn edellytys on raaka-aineiden tehokas ja ympäristöä säästävä käyttö. Teollinen symbioosi on useamman yrityksen muodostama kokonaisuus, jossa raaka-aineita, teknologiaa, palveluja ja energiaa tehokkaasti hyödyntämällä syntyy kaikille lisäarvoa. Toisen jäte tai tuotannon sivuvirta voi olla toisen yrityksen raaka-ainetta ja päinvastoin. Resurssiviisautta tämäkin.

Teollisten symbioosien avulla Sitra vahvistaa liiketoiminnallisesti kannattavan ja ekologisesti kestävämmän liiketoiminnan kehittämistä sekä edistää suomalaisten yritysten luonnonvarojen kestävään käyttöön perustuvaa kilpailukykyä ja uusien työpaikkojen syntymistä. Käytännössä Sitran johdolla luodaan teollisten symbioosien kansallista toimintamallia, jossa yritykset kehittävät hyödyntämättömistä resursseista teollista yhteistyötä vähentääkseen kustannuksia ja saadakseen aikaan uutta liiketoimintaa.

Vuoden 2013 aikana kokeiltiin konkreettisia työkaluja yritysten ainekierron helpottamiseksi. Yksi esimerkki olivat Iso-Britanniasta lähtöisin olevat NISP (National Industrial Symbiosis Programme) -työpajat, joissa yritykset etsivät konkreettisia ratkaisuja materiaaliensa hyödyntämiseen verkottamalla keskenään ja hyödyntämällä paikalla olevia asiantuntijoita ja palveluntuottajia.

Lisäksi selvitettiin teollisten symbioosien hallinnollisia esteitä ja lähdettiin purkamaan niitä. Sitra oli myös

perustamassa teollisiin symbiooseihin keskittyvää uutta eurooppalaista järjestöä, *European Industrial Symbiosis Associationia*. Globaalin markkinaselvityksen pohjalta käynnistettiin yhteiskehittäminen viiden maailmalle tähtäävän yritysconsortion kanssa.

Vuoden 2014 haasteena tulee olemaan konkreettisten teollisten symbioosien synnyttäminen liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla, kansallisen toimintamallin määrittäminen sekä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.

### Kestävälle kaivostoiminnalle oma yhteistyöverkosto

Kaivosteollisuudella on Suomessa huomattava kasvupotentiaali, mutta se myös aiheuttaa kansalaisia huolestuttavia riskejä ympäristölle. Tilanne kaivosalalla on paikoin tulehtunut, erityisesti kaivosteollisuuden, matkailun ja ympäristönsuojelun intressiristiriitojen takia. Uudet investoinnit alalle ovat lykkääntyneet osin ristiriitatilanteiden aiheuttaman epävarmuuden vuoksi.

Sitra on kokoamassa kaivosalan yrityksiä ja niiden sidosryhmiä kestävän kaivostoiminnan verkostoksi. Sen tehtävänä on kehittää suomalaisille kaivoksille suositeltavia ja kansainvälisesti yhteensopivia kestävän kehityksen toimintatapoja, indikaattoreita mittaamiseen sekä arviointia. Työ kestävän kaivostoiminnan verkoston kokoamiseksi alkoi selvitysvaiheen jälkeen syksyllä 2013, ja sitä ovat olleet valmistelemaan yhdessä Sitran kanssa Kaivannaisteollisuus ry, Lapin liitto, Suomen luonnonsuojeluliitto sekä Metallityöväen Liitto ry. Valmistelussa on tutustuttu laajasti kestävän kaivosteollisuuden kansainvälisiin toimintamalleihin esimerkiksi Australiassa, Chilessä ja Kanadassa.

### Lähienergiasta aito vaihtoehto

Sitra on tehnyt pitkäjänteistä työtä lähienergian tuottamisen edistämiseksi: ensimmäinen aurinkoenergiaan liittyvä hanke toteutettiin jo 1970-luvulla. *Aurinkoenergian käyttö pientaloalueen lämmityksessä* (1980) -julkaisun oppien pohjalta suunniteltiin ja rahoitettiin Keravan aurinkokylä, mutta aurinkoenergian pioneerihanke päättyi johtopäätökseen, ettei tekniikka ollut vielä kypsää. Sittemmin edellytykset lähienergian hyödyntämiselle ovat teknologian osalta parantuneet huomasti.

Lähienergiatyön lähtökohtana on ollut kannustaa ihmisiä pienentämään omaa ekologista jalanjälkeään siirtymällä käyttämään fossiilisten polttoainesten sijaan uusiutuvia energialähteitä. Keskeisenä tavoitteena oli parantaa alue- ja rakennuskohtaisesti tuotetun uusiu-



*Resurssiviisaassa yhteiskunnassa hyvinvointi kasvaa samalla kun päästöt vähenevät.*



tuvan energian käyttöönoton edellytyksiä Suomessa, koska se on keskeinen tapa vähentää kulutuksen haitallisia ympäristövaikutuksia sekä samalla edistää suomalaista cleantech-liiketoimintaa koti- ja vientimarkkinoilla.

Suomen toimintaympäristö lähienergian laajamittaiselle yleistymiselle osoittautui varsin haastavaksi etenkin hallinnollisten esteiden vuoksi. Sitra teki erittäin aktiivista ja tiivistä yhteistyötä alan toimijoiden kanssa, ylläpiti tiiviitä yhteyksiä poliittisiin päätöksentekijöihin, hallintoon ja rahoittajatahoihin lähienergian toimintaympäristön parantamiseksi sekä rahoitti sellaisia kehityshankkeita ja kokeiluja, jotka tähtäsivät ihmisten tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaavien palvelujen synnyttämiseen. Toiminnan ansiosta moni hallinnollinen ja lainsäädännöllinen pullonkaula saatiin korjattua tai niiden korjaamiseen tähtäävä prosessi käynnistettyä. Sitran ansiosta Suomen energia- ja ilmastostrategian päivitykseen (2013) tuli yli 10 toimenpidettä pientuotannon edistämiseksi, TEM perusti kaksi työryhmää Motivaan ja ministeriöiden välisen virkamiestyöryhmän edistämään lähienergiaa vuoden 2013 aikana.

Tärkein ja mahdollisesti pitkäkantoisin saavutus oli Suomen Lähienergialiitto ry:n perustaminen ja sen toiminnan käynnistäminen. Uusiutuvan energian pientuotannon kasvaminen edellyttää kuitenkin merkittävää yhteiskunnallista muutosta koko energiamarkkinoiden tuotanto- ja kaupankäyntirakenteessa. Lähes kaikki suurimmat toimijat eli Suomen Tuulivoimayhdistys ry, Aurinkoteknillinen yhdistys ry sekä Suomen Lämpöpumppuyhdistys – SULPU ry on jo saatu mukaan liiton toimintaan.

Lähienergiatyössä Sitran tärkeimpiä yhteistyökumppaneita olivat ympäristöministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, Suomen Ympäristökeskus, Motiva sekä alan keskeiset yhdistykset ja yrittäjät.

### **Matka kohti resurssiviisasta ja hiilineutraalia yhteiskuntaa jatkuu**

Vuoden 2014 aikana merkittäviä tuloksia ja läpimurtoja odotetaan kansainvälisesti kiinnostavasta alueellisen resurssiviisauden toimintamallista ja sen leviämisestä kaupunkien johtamisen työkaluksi sekä resurssiviisauden nousemisesta strategioiden keskiöön.

Teollisuuden aktivoiminen mukaan muutosprosessiin vauhdittaa koko yhteiskunnan resurssi- ja energia-käännettä, joka on väistämättä edessä kun kasvihuonepäästöjä on leikattava 80–95 %. Kun Suomessa tehdään tämän eteen töitä etupainotteisesti ja kehitetään muutokseen tarvittavia tuotteita ja palveluita, synnytetään samalla merkittäviä vientimahdollisuuksia, parannetaan kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä ja pienennetään muutosprosessiin liittyviä riskejä. Vuonna 2014 odotetaan, että teollisuus on ottanut resurssiyhteistyön omakseen ja teollinen transformaatio nousee kansalliseksi tavoitteeksi.



## Tähderuokakokeilusta tuli valtakunnallinen hitti

Tutkimukset, selvitykset, raportit ja neuvotteluhuoneissa syntyvät projektisuunnitelmat eivät riitä yhteiskunnallisten innovaatioiden syntymiseen. Rinnalle tarvitaan kokeilukulttuuria: idean kehittämistä tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilu on ideaa seuraava nopea muutamassa viikossa toteutettava käytännön testaus, joka synnyttää lopullisen toimintamallin. Kokeiluista on nopeasti tullut yksi Sitran keinoista uusien toimintamallien kehittelyyn. Ensimmäiset ketterät kokeilut tehtiin Uusi työ -foorummin yhteydessä syksyllä 2011, ja sen jälkeen niitä on toteutettu niin foorumien kuin muidenkin hankkeiden osana.

Sitra etsi keväällä avoimella haulla raaka-aineita ja energiaa säästäviä sekä hyvinvointia lisääviä ideoita, joiden avulla Jyväskylässä tehtäisiin resurssiviisas kaupunki. Ideoista jatkokehitettäisiin parin viikon tai enintään kuukauden mittaisia kokeiluja. Kokeilut saivat maksaa korkeintaan 8000 euroa, ja raha oli mahdollista kohdistaa esimerkiksi ulkopuolisten asiantuntijoiden kuluihin, viestintään ja tiedon levittämiseen tai seuranta- ja arviointitutkimuksiin.

Haku tuotti 212 resurssiviisasta ideaa, joista 15 valittiin jatkojalostettaviksi ja kokeiltaviksi. Ideat liittyivät esimerkiksi kestävien elämäntapojen edistämiseen, jätteiden ja muiden materiaalien kierrättämiseen, vähentämiseen ja hyötykäyttöön, resurssien jakamiseen, luontoa säästäviin liikkumistapoihin, uusiutuvaan energiantuotantoon, energian kulutuksen vähentämiseen, hävikkiruuan hyödyntämiseen ja tyhjien tilojen jakamiseen.

Jyväskylän kaupungin ruokapalvelun, Kylän Kattauksen palvelupäällikkö Paula Puikkonen lähetti hakuun oman ideansa koulujen, päiväkotien ja palvelutalojen päivittäisen ylijäämäruuan myymisestä tai antamisesta esimerkiksi alueen työttömille, eläkeläisille ja muille pienituloisille. Ideasta kehitettiin kokeilu, joka toteutettiin kahdessa kahden viikon erässä, ensin Keljon palvelutalossa ja sitten Vaajakummun koululla. Jos ruokaa jäi yli, se myytiin yhden euron hintaan lähialueen asukkailla. Tietoa levitettiin naapuruston talojen ja leikkipuistojen ilmoitustauluilla ja päivittäin ruokasalin oveen laitettiin viesti varsinaisen ruokailuajan päätyttyä: "Ruokaa jäi. Tervetuloa syömään!". Ja ruoka tuli syödyksi.

Kokeilukulttuuriin kuuluu vahvasti lupa epäonnistua. Sekin, että kokeilu epäonnistuu, tuottaa usein tuloksia ja tietoa siitä, mitä tulisi tehdä eri tavalla ja mihin suuntaan ideaa tulisi kehittää.

Tähderuokakokeilun aikana todettiin, että palvelutalossa, jossa lounas oli maksullinen, ei edullisempi hävikkiruoka ollut toimiva. Ihmiset käyttivät hyväseen edullisempaa hintaa, ja normaalilounastajat siirtyivät hävikkilounastajiksi. Tämän vuoksi laajenemispotentiaalin todettiin olevan paras sellaisissa ruokaloissa, joissa lounasta tarjotaan maksutta. Palvelutaloissa tai vastaavissa hävikkiä voitaisiin tarjota esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijöille.

Kokeilua muokattiin kahden viikon jälkeen niin, että tähdelounaan hinta nostettiin 1,50 euroon, joka kattoi ylimääräisen ruokailijan aiheuttamat kustannukset, eli käytännössä leivän, ruokajuoman ja levitteen hinnan. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRary:n huoleen kilpailun vääristämisestä Jyväskylän kaupunki vastasi, että tähderuokailijoiden vaihtoehto ei olisi ravintolaruokailu vaan ruokakaupat ja leipäjonot. Puikkosen ideassa ja siitä syntyneessä kokeilussa yhdistyivät hienosti ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys.

"1,5 euron lounaat halutaan koko maahan", uutisoivat useat mediat ja eduskunnassa kansanedustajat Oras Tynkkynen (vihr.) ja Reijo Tossavainen (ps.) kysyivät kirjallisessa kysymyksessään hallitukselta, miten se aikoo edistää erityisesti julkisen sektorin ruokailuissa tähderuokailua ja vähentää ruoan hävikkiä. Samaa kysyivät kunnanvaltuutetut ja toimittajat omilta päättäjiltään ympäri maata. Jyväskylässä toteutetusta koulun tähderuokailukokeilusta tuli valtakunnallinen hitti, jolla on hyvät mahdollisuudet laajemmaksi toimintamalliksi. Vuosittaisen ruokahävikin arvon on laskettu olevan Suomessa 500 miljoonaa euroa. Jos kaikki Suomen koulut hyödyntäisivät tähteeksi jääneet ruuat sen sijaan että ne heitettäisiin biojätteeseen, asukkailla voitaisiin tarjota Suomessa yli 2 000 000 ateriana vuodessa.

**Ruokaa jäi.  
Tervetuloa  
syömään!**

## Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet

Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet -teeman avainalueilla Sitra kannustaa välittävään huolenpitoon ja edistää uusia hyvinvoinnin toimintamalleja ja liiketoimintaa. Avainalueet tähtäävät uudistuksiin, jotka lisäävät kansalaisten osallistumista ja mahdollistavat merkittävän tuotavuuden nousun sekä uuden liiketoiminnan syntyminen. Vuonna 2013 toiminta keskittyi sähköisten omahoitopalveluiden, johtamisen ja terveydenhuollon tietojärjestelmien kehittämiseen sekä nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn ja ikäihmisten vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen.

Terveydenhuollon nykyjärjestelmä tuottaa epätasa-arvoa ja tukee enemmän olemassa olevia rakenteita kuin suomalaisten ihmisten hyvinvointia. Rakennemuutosten tarve on selvä. Sitran näkemyksen mukaan yhteiskunnan palvelurakenteet tulisi rakentaa kokonaisuudessaan ihmisen ympärille. Kehittyvä teknologia ja esimerkiksi geenitutkimus tuovat terveydenhuollon suunnitteluun oman näkökulmansa.

Vuonna 2013 työtä tehtiin kuudella avainalueella: Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa (01/2011–06/2013), Johtaminen (01/2010–12/2013), Hyvinvointia tiedosta (10/2012–12/2015), Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen (10/2012–06/2014), Palvelujohtamisen mahdollistaminen (10/2012–12/2014), Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä (04/2013–04/2015). Näistä kaksi ensimmäistä ovat 2012 päättyneiden ohjelmien perintöä ja muut vuonna 2013 alkanutta toimintaa.

## Luonnosta lisää hyvinvointia ja liiketoimintaa

Luonnolla on monia terveyttä ja hyvinvointia edistäviä vaikutuksia, joilla voidaan tarttua elintason, liikkumattomuuden ja iän mukanaan tuomien sairauksien ennaltaehkäisyyn ja luoda pitkäkestoista hyvinvointia. Aineettomat luonnonvarat ovat siten sekä hyvinvoinnin resurssi että osa vihreää taloutta.

Sitran Maamerkit-ohjelmassa (2010–2012) alkaneen ja kesällä 2013 päättyneen Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa -avainalueen työn tuloksena tietoisuus luonnon terveys- ja hyvinvointivaikutuksista lisääntyi ja luonnon hyödyntämisen uusiin tapoihin liittyvät konseptit, työkalut sekä liiketoimintapotentiaali tulivat näkyviksi.

Syntyneitä toimenpide-ehdotuksia on saatu viedyksi eri politiikka- ja tutkimusohjelmiin, kuten esimerkiksi Biotalousstrategiaan, Metsäpoliittisen ohjelmaan, Metlan tutkimusohjelmiin sekä ministeriöiden tulosohejauksen valmisteluun.

## Hyvinvointia tiedosta

Suurin osa Suomen terveydenhoitomenoista liittyy kroonisten sairauksien hoitoon.

Sitran tavoitteena on edistää terveydenhuollon ja sosiaalitoimen painopisteen siirtymistä sairauksien hoitosta terveyden edistämiseen, varhaiseen puuttumiseen sekä elämäntapavalintoihin. Suomalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen lisäksi tavoitteellaan merkittäviä kustannussäästöjä terveydenhoitomenoihin.

Avainalueen hankkeissa kehitettiin vuonna 2013 käyttäjätavallisia sähköisiä palveluita terveyden edistämiseen elämäntapavaiheissa. Kokeiluissa pilotoitiin muun muassa sähköistä äitiyskorttia, ikäihmisten terveyttä ja toimintakykyä tukevaa tablet-laitteilla toimivaa Vetreeni-palvelua, sähköistä terveystietokioskia eli terveydenhuollon ennaltaehkäisevää monikanavapalvelua sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta asiakaslähtöisemmäksi muuttavaa Hyvinvointiasemaa. Kokeiluista saatiin runsaasti hyviä kokemuksia ja palveluita tullaan kehittämään kokemusten pohjalta. Monet kokeiluissa kehitettävistä palveluista on linkitetty terveystili Taltioniin, jotta niissä tuotettu tieto säilyy ihmisen itsensä hallussa myöhemminkin. Osa kokeiluista jatkuu vielä vuonna 2014.

Terveysteknologia ja siihen liittyvät palvelut ovat tulevaisuuden nouseva kasvuala. Gesundheit 2013 -terveyspelikilpailun avulla Sitra nosti keskusteluun pelillistämisen merkitystä terveyden edistämiseen ja tuki alalle syntyvää liiketoimintaa. Syksyllä Kelan kanssa järjestetty Terveydenhuollon tulevaisuus -seminaari herätteli suomalaisia ajattelemaan terveydenhuollon nopeaa muutosta esittelemällä muun muassa omahoidon mobiilisovelluksia.

Terveysteknologian kaupallistaminen ja kansainvälistäminen jatkui terveys- ja hyvinvointialan yrittäjille ja päättäjille yhdessä Tekesin kanssa järjestetyn Health 2.0 -konferenssi- ja verkottumismatkan muodossa. Osallistuville yrityksille järjestettiin ns. pitchaus-koulutusta, kahdenkeskisiä tapaamisia muun muassa rahoittajien kanssa sekä tutustumiskäyntejä Kalifornian terveys- ja hyvinvointialan yrityksiin. Matkalle osallistui kolmisenkymmentä yritystä ja se poiki yrityksille yli 600 uutta kontaktaa ja lähes 140 liiketoimintayhteistyöhön tähtäävää avautusta. Matkan jälkeen yrityksiä ja sijoittajia saatettiin yhteen Slush!-sijoittajatapahtumaan rakennetun Health Trackin puitteissa. Suomalaiset start up -yritykset kaipaavat kipeästi käytännön asiantuntemusta ja tukea kansainvälistymiseensä ja Sitra on runsaasti osaamista niin terveysteknologian kuin liiketoiminnan kehitys- ja sijoitustoimintaan. Työ jatkuu vuonna 2014 Health Tuesday -tapahtumasarjalla.

Terveysteknologian ja omahoidon lisääntymisen lisäksi toinen terveydenhuollon tulevaisuuteen merkittä-

västi vaikuttava tekijä on geenitutkimusten lisääntyminen ja laajentuminen ihmisen koko genomien selvitykseen. Vauhdittaakseen toimialan kehitystä Sitra selvitti kuluttajille suunnattujen genomitietopalvelujen tilannetta sekä niiden liiketoimintamalleja. Kansantajuinen selvitys onnistui herättämään kiinnostusta myös kansainvälisesti. Lisäksi tutkittiin lääkäreiden ja kansalaisten asenteita geenitutkimuksia kohtaan sekä heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään geenitutkimusten nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tutkimuksessa kävi ilmi esimerkiksi geenitutkimuksiin liittyvien sääntöjen ja lainsäädännön vaillinaisuus. Sitra käy keskustelua sosiaali- ja terveystieteiden kanssa kansallisen genomistategian tarpeesta.

### Palveluväylä takaa sujuvan asioinnin

Sähköisen asioinnin kehittämisen haasteena ovat monenkirjavat tietojärjestelmät, joissa usein säilytetään päällekkäisiä tietoja ja jotka eivät ole yhteensopivia keskenään. Järjestelmien keskusteluyhteys eli integraatio eri tietojärjestelmien välille toteutetaan usein kahdenvälisesti, jolloin kehittämisestä tulee kallista.

Järjestelmät yhdistävän kansallisen palveluväylän suunnitteluun ja rakentamiseen on tarvittu ja tarvitaan laajaa ja ennakkoluulotonta yhteistyötä julkisen hallinnon organisaatioiden sekä yritysten kesken. Virosta haettulla mallilla halutaan lisätä ja sujuvoittaa sähköisiä palveluita kustannustehokkaasti. Sitran asiantuntemus ja yhteydet virolaisen X-Roadin kehittäjiin ovat olleet merkittävässä roolissa valtiovarainministeriön hankkeessa kansallisen palveluväylän arkkitehtuurin suunnittelemiseksi ja sähköisen asioinnin sujuvoittamiseksi.

Suunnittelussa mallissa muun muassa henkilötiedot, terveystiedot ja viranomaisien rekisteritiedot ovat käytettävissä yhteisen palveluväylän kautta turvallisesti ja saumattomasti tietoa tarvitseville ja siihen oikeutetuille tahoille. Tieto haetaan aina alkuperäisestä lähteestään ja se on saatavilla monessa paikassa ajantasaisena. Palveluväylän avulla yksityishenkilö pääsee katsomaan ja määrittäiltä osilta myös päivittämään tietoaan. Monenlaisten rekisteritietojen, esim. potilastietojen, ajoneuvorekisterin tai ammattioikeuksien, säilyttäminen yhdessä paikassa riittää, kun ne saadaan palveluväylän avulla käyttöön siellä, missä niitä tarvitaan.

Palveluväylän käyttöönottoa edistetään myös tuemalla kuntien käyttöönottoesiviteksiä ja sitä, miten väylän toimeenpanovaihe saadaan sujuvasti käyntiin myös kunnissa.

Palveluväylän lisäksi Sitra on ollut selvittämässä kuinka sähköinen identiteetti ja tunnistautumisen olisi järkevä organisoida kansallisella tasolla. Työ on organi-

soitu valtiovarainministeriön johdon alaisuuteen ja sillä on kiinteä yhteys palveluväylä-hankkeeseen.

### Rajat ylittävää yhteistyötä julkiseen johtamiseen

Sitra on kehittänyt uutta ajattelua ja uusia johtamisjärjestelmiä yhdessä kuntien ja valtionhallinnon kanssa vuodesta 2010. Johtamista on tarkasteltu ihmisen, työyhteisön ja johdon näkökulmasta kaikilla julkishallinnon tasoilla niin kunnissa kuin valtionhallinnossakin. Keskiössä ovat olleet niin johtamisjärjestelmät, johtajuuden kehittäminen ja työyhteisötiedot kuin yksittäisen ihmisen toimintaedellytykset organisaation osana.

Julkisen talouden haasteet ja kansalaisten moninaiset tarpeet vaativat usean viranomaisen ja hallinnonalan panosta. Monia asioita olisi hyödyllistä tehdä ja toteuttaa yhtenäisesti ja yhdessä. Sitra on ollut kehittämässä valtionhallinnon konsernijohtamista yhdessä valtionhallinnon kanssa ja pyrkinyt osaltaan luomaan edellytyksiä julkishallinnon sektorirajat ylittävän yhteistyön vahvistumiselle. Vuosina 2012–2013 toteutettu kansainvälinen Governments for the Future -hanke sai jatkoa kun Sitra otti vetäjäkseen sen toisen vaiheen (Strategically Adaptive Governments), joka saadaan päätökseen vuonna 2014. Hankkeessa analysoidaan strategisen ketteryyden mahdollisuuksia ja sovellettavuutta julkisen hallinnon johtamiseen ja uudistamiseen. Hanketta tehdään tiiviissä yhteistyössä valtiovarainministeriön ja valtioneuvoston kanslian sekä OECD:n kanssa.

### Tietoa päätösten tueksi

Palvelujohtamisen mahdollistaminen -avainalueella tuotetaan malleja ja työkaluja, joilla arvioidaan yhteiskunnan eri väestöryhmien hyvinvoinnin tämän hetkistä tilannetta ja ennakoitavia tulevia tarpeita palvelujen näkökulmasta. Mallien ja työkalujen avulla tieto jalostetaan päätöksenteon apuvälineiksi. Avainalue koostuu kahdesta kokonaisuudesta: Nuoren tilannekuva ja Tiedolla johtaminen.

Nuorista vain pieni joukko on syrjäytyneitä tai syrjäytymisvaarassa, mutta sosiaalisen ja taloudellisen keskeytyksen kannalta merkitys on suuri. Nuorten tilannekuva -hankekokonaisuuden tavoitteena on luoda tietoa avaamalla, yhdistämällä ja analysoimalla uusia ratkaisuja syrjäytymisvaarassa olevien nuorten tunnistamiseen ja tukemiseen. Mitä aiemmin kokonaiskuva lapsen tai nuoren tilanteesta hahmottuu, sitä aiemmin myös ongelmiin pystytään puuttumaan. Hankkeessa kartoitettiin erilaisia nuorten varhaisen puuttumisen malleja maailmalta

ja löydettiin Hollannissa maanlaajuisessa käytössä oleva Verwijsindex-liputusjärjestelmä, jonka avulla viranomaisten huolenilmaisut lapsen tai nuoren tilanteesta kootaan yhteen. Liputusjärjestelmää ja siihen liittyvää viranomaisten välistä yhteistyötä kokeillaan vuoden 2014 alkupuolella Suomessa ensimmäisenä Mikkelissä. Mikkelistä kokeilu laajenee Espooseen.

Liputusjärjestelmäkokeilun lisäksi Sitran ja Pelastakaa Lapset ry:n vuonna 2013 toteuttama verkossa toimiva Suunta-palvelu tarjosi nuorille henkilökohtaista ohjausta askeleissa kohti työ- ja koulutuspaikkaa. Suunta-palvelu käynnistettiin osana Ylen kokoamaa Nuorille.Nyt! –kampanjaa syksyllä 2013 ja se jatkuu vuonna 2014.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittäminen edellyttää kansalaisten hyvinvointia luotaavaa ennakkointitietoa. Johdon saama tieto on nykyisellään taaksepäin katsovaa, jolloin tieto ei tue strategista päätöksentekoa ja toimintatavat ovat pakostakin reaktiivisia. Systemaattisen tiedon saatavuuden takaamiseksi Sitra on laatimassa tiedolla johtamisen mallia ja työkaluja sosiaali- ja terveyssektorin päätöksenteon tueksi. Malli määrittelee päätöksentekoon tarvittavan olennaisimman tiedon ja miten tieto tuotetaan ja esitetään. Lopputuloksena syntyy käsikirja ja sovellusohjelmisto. Kokonaisuutta on kehitetty Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin Eksoten kanssa ja tuloksia päästään levittämään vuonna 2014.

### **Ikäihmiset kehittämään omia palvelujaan**

Suomalaiset eläkeläiset ovat maailman koulutetuimpia ja terveimpiä. Heillä on kiinnostusta ja halukkuutta osallistua työelämään esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan kautta. Ikäihmiset haluavat ottaa vastuuta omasta elämästään ja tehdä omia palveluitaan koskevat päätökset itse – olla subjekteja objektien sijaan.

Sitra aloitti keväällä 2013 työn ikäihmisten aktiivisen osallistumisen tukemiseksi. Aktiivinen kansalainen – kaiken ikäisenä -avainalueella Sitra keskittyy ikäihmisten kansalaisvaikuttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen tukemiseen, itsenäistä suoriutumista tukevien palveluiden kehittämiseen ja työhön osallistumisen ja vapaaehtoistyön mahdollistamiseen.

Muutoksen vetureiksi ovat lähteneet Turun ja Tampereen kaupungit kumppaneineen ja keskeinen rooli työssä on Eläkeläisliittojen etujärjestö EETU ry:llä, joka toimii hankkeiden aktiivisena partnerina ja tiedonjakajana. Vaikka kehittäminen tapahtuu muutamalla alueella, toimintamallit levitetään koko maahan toiminnan edetessä.

Tampereella työ aloitettiin henkilökohtaisen budjetin, asiakas- ja palveluohjauksen sekä palvelupysäkin toi-

mintamallien kehittämisenä. Tavoitteena on aktivoida ja tukea ihmisiä itsenäiseen toimintaan ja kotona asumiseen. Tampereen kaupunki integroi toimintamallin kehittämiseen 2–5 muuta kuntaa.

Myös Turun kaupungin vetämä laaja yhteishanke ikäihmisten osallistumisen ja kuulemisen vahvistamiseksi osana kunnallista päätöksentekoa alkoi. Tässä tärkeimpiä kehittäjäkumppaneita ovat vanhusneuvostot ja niiden ympärille tulevaisuudessa rakentuvat toimintamuodot, esimerkiksi asiakas- ja kansalaisraadit.

Ikäihmisten työhön osallistumiseen liittyen Sitra selvitti Helsingin seudun kauppakamarin kanssa yritysten suhtautumista sekä eläkeikäisten että ikääntyvien eli yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työssäkäyntiin. Selvityksen mukaan työnantajat suhtautuvat sekä ikääntyvien työntekijöiden että eläkeikäisten rekrytointiin selvästi odotuksia myönteisemmin. Jatkossa Sitra tulee tuottamaan tietoa työnantajille eläkeläisten työllistämisestä ja työhön osallistumisesta.

### **Ihminen keskiöön vuonna 2014**

Vuoden 2014 aikana Sitrassa panostetaan sosiaalisen kestävyuden alueella siihen että tietojärjestelmät, hallintorakenteet ja johtaminen tukevat suomalaisten hyvinvointia kannustaen ihmisiä omaan aktiivisuuteen. Erityisinä kohderyhminä ovat nuoret ja ikäihmiset.

Uutena avainalueena aloittaa Terveydenhuollon rahoitus, jonka myötä Sitra panostaa entistä enemmän terveydenhuollon epätasa-arvon poistamiseen vieden eteenpäin ”Raha seuraa asiakasta”-mallia eli ns. Sitran mallia, jolle on saatu esimerkki Ruotsista.



## Malleja maailmalta

Joskus täytyy katsoa kauas, jotta voi nähdä lähelle. Suomi on innovaatiomaana, mutta on viisautta ymmärtää, että vaikka yhteiskunta ja sen toimintamallit saattavat olla eri puolilla maailmaa hyvinkin erilaisia, haasteet ovat usein samankaltaisia. Ikääntyvää väestöä, syrjäytyvää nuorisoa tai vaikka pitkiä välimatkoja on muuallakin.

Miten ruotsalaiset sen tekevät? Entä amerikkalaiset? Aina ei kannata yrittää keksiä kaikkia ratkaisuja itse, vaan benchmarkata, kopioida, lainata – tai vaikka ostaa ratkaisuja muualta. Olennaista on löytää suomalaisen yhteiskuntaan sopivat ratkaisut, kokeilla, mukauttaa ja levittää laajempaan käyttöön.

80-luvun lopulla Sitra käytännössä toi pääomasijoittamisen Yhdysvalloista Suomeen. Tuolloin edes muualla Euroopassa ei juuri ollut mallia otettavaksi. Viime vuosina kiinnostavia toimintamalleja on löytynyt muun muassa terveydenhoitosektorilta. Ensimmäinen matalankynnyksen Terveyskioski avattiin ylöjärveläiseen kauppakeskukseen kesällä 2009, ja nyt vastaavia on kolmisenkymmentä ympäri maata. Terveyskioskin esikuvana on amerikkalainen Retail Clinic.

Julkisen hallinnon sähköisen asiointin yhteensopivuus-haasteeseen haettiin esimerkkiä virolaisesta X-Roadista, jonka keskeisenä ajatuksena on eri organisaatioissa sijaitsevien rekisteritietojen saumaton liikkuminen yhteisellä ns.

Palveluväylällä. Sitran rooli valtiovarainministeriön hankkeessa on ollut tärkeä nimenomaan X-Roadin konseptin tuomisessa ja suomalaisen yhteiskuntaan soveltamisessa.

Tuorein, vasta testattavana oleva järjestelmä on Hollannissa koko maanlaajuisessa käytössä oleva lasten ja nuorten ongelmiin varhain puuttuva Verwijsindex-liputusjärjestelmä. Kyseessä on nuorten kanssa toimivien tahojen, esimerkiksi opettajien, kouluterveydenhoitajien, sosiaali- ja nuorisotyöntekijöiden, poliisin, yhteinen tietojärjestelmä ja toimintamalli, jossa kuka tahansa nuoren kohtaava voi esittää huolensa ns. liputtamalla tämän järjestelmässä. Yksittäisissä huolenilmauksissa tieto ei kulje kenellekään, mutta jos toinenkin ammattilainen "liputtaa" saman nuoren, tieto välittyy molemmille huolensa esittäneille ja tilanne pitää selvittää sovittujen toimintamallien mukaisesti. Järjestelmällä pyritään mahdollisten ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Järjestelmän suomalaisversion pilotointi osana ennakoivaa sosiaalityötä alkaa Mikkelissä keväällä 2014.

**Miten  
ruotsalaiset  
sen tekevät?**



## Muu yhteiskunnallinen vaikuttaminen

### Tutkimus ja ennakointi luotaavat tulevaisuutta

Vahvan yhteiskunnallisen kehittämisen ja vaikuttamisen – tekemisen – rinnalla Sitran katse on tutkimuksen ja ennakkoinnin kautta suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuudessa. Sitran ennakointi- ja tutkimustyö keskittyy toimintaympäristön muutosten ja ilmiöiden havaitsemiseen ja ymmärtämiseen. Ennakointi ja tutkimus syventävät ja haastavat Sitran strategiaa sekä tukevat vaikuttavuustyötä esimerkiksi kansallisen ennakointiprosessin ja julkaisu-toiminnan kautta.

Vuonna 2013 Sitra julkaisi keskustelupaperin *Kohti kestävää hyvinvointiyhteiskuntaa*, joka luotaa pohjoismaisen hyvinvointivaltion tulevaisuutta ja esittelee kestävän hyvinvoinnin mallin. Ennakkoinnin tuloksena syntyi muun muassa *Sitran trendilista*, joka kokoaa yhteen Suomen ja Sitran kannalta kiinnostavimmat tulevaisuuteen vaikuttavat megatrendit. Keskustelupaperi ja trendilista muodostavat lähtökohdan pitkäjänteiselle keskustelulle Suomen keskeisimmistä haasteista. Ennakkoinnissa Sitra oli lisäksi aktiivisesti mukana hallituksen tulevaisuusselonteon valmistelussa sekä osarahoittajana valtioneuvoston kanslian Kestävän kasvun malli -tutkimushankkeessa.

### Koulutus rakentaa yhteiskunnallista osaamista

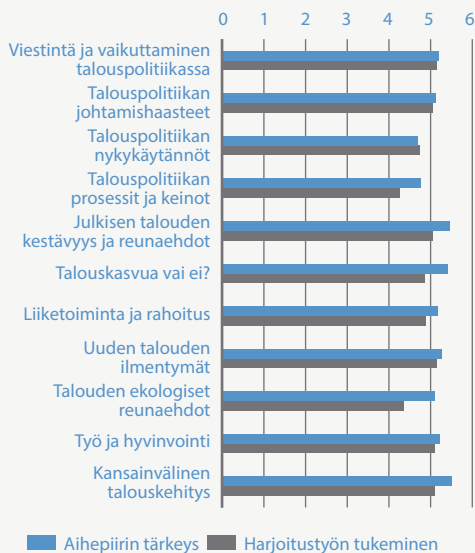
Sitran koulutustoiminnan perustana on kaksi konseptia ja kohderyhmää: *Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus* yhteiskunnan päättäjille sekä Sitran strategisia teemoja mukaileva *Elinvoima-foorumi* yhteiskunnan kehittäjille. Koulutus on yhteiskunnallista osaamista rakentavaa, verkostoja luovaa ja riippumatonta.

Vuosi 2013 oli Sitran koulutustoiminnalle tärkeä virstanpylväs Sitran palatessa talouspoliittisen koulutuksen kentälle 8.5.2013 Finlandia-talossa pidetyn avajaisseminaarin merkeissä. Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus hyödyntää Sitran aiemman talouspolitiikkakoulutuksen (1977–2005) parhaaksi koettuja toimintamalleja, mutta lähestyy talouspolitiikkaa aikaisempia kursseja laajemmasta näkökulmasta. Kurseilla opitaan, mistä lähtökohdista ja miten talouspolitiikkaa Suomessa tehdään. Lisäksi rakennetaan näkemystä siitä, miten kestäväille kehitykselle ominaista, pitkäjänteistä ja laaja-alaista otetta voidaan lisätä talouspolitiikan käytännöissä ja johtamisessa.

Vuoden 2013 aikana järjestettiin pilottikurssi ja kaksi varsinaista kurssia. Kurssilaiset koostuvat monipuolisesta joukosta julkishallinnon, median, politiikan, järjestöjen, kulttuurielämän ja yritysten edustajia. Koulutukset järjestettiin yhteistyössä Aalto Executive Education Oy:n kanssa.

Sitran toinen koulutuskonsepti, Elinvoima-foorumi tekevät tulevaisuutta teema kerrallaan. Ne kokoavat yhteen poikkiyhteiskunnallisen joukon vaikuttajia ruohonjuuritason tekijöistä poliittisiin päättäjiin. Foorumilaiset oppivat toisiltaan ja etsivät rohkeita ratkaisuja siihen, millaisia rakenteellisia ja kulttuurisia muutoksia Suomessa olisi kunkin foorumin teemaan liittyen tehtävä. Foorumien tuloksena syntyy käytännön kokeiluja ja tekemistä, joiden avulla pyritään ratkaisemaan foorumissa tunnistettuja yhteiskunnallisia ongelmia. Vuonna 2013 foorumien aiheina olivat *Kestävä talous (10/2012–02/2013)* ja *Uusi turvallisuus (10/2013–03/2014)*. Uusia ideoita tulevien foorumien aiheiksi kerätään jatkuvasti.

#### Sisätösesioiden arviointi Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen kurssilla 2



### Strateginen design ratkoo ongelmia

Perinteisen designin etsiessä ratkaisuja tiloihin ja käyttövaroihin, strategisessa designissa keskitytään ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Sitran *Helsinki Design Lab* avasi uusia näkökulmia, laaja-alaisempia katsantokantoja ja antoi käytännön design-tukea päättäjille 2009–2013. *HDL2013* huipentui kesäkuussa Helsingissä järjestettyyn päättäjätalousohjelmaan.

Sitran strategisen designin hankkeita olivat muun muassa innovatiivista ja kestävän kehityksen mukaista kaupunkikorttelia ja toimintamallia rakentanut *Low2No*, uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja designvalmiuksia julkisissa organisaatioissa kehittänyt *Design Exchange*

Program (DEP), sekä osallistuvaa ja avoimuuteen perustuvaa päätöksentekoa kehittänyt *Brickstarter*.

## Liiketoiminnan kehitys vauhdittaa kasvua

Menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa Suomi tarvitsee tervettä ja kestäväää yritystoimintaa. Sitra vauhdittaa tällaista kestäväää hyvinvointia tukevaa liiketoimintaa mm. harjoittamalla vastikkeellista rahoitus- ja sijoitustoimintaa. Avainalueiden puitteissa toteutettavassa liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään monipuolisesti Sitran työkaluja ja osaamista.

Liiketoiminnan kehittäjänä Sitra on koollekutsuja, fasilitaattori, kokeiluhankkeiden toteuttaja ja pääomasijoittaja. *Teolliset symbioosit* -avainalue on hyvä esimerkki Sitran aktiivisesta roolista liiketoiminnan kehittäjänä.

Pääomasijoittajana Sitra toimii markkinaehtoisesti ja tekee yrityksiin pääasiassa osakesijoituksia, mutta voi myös myöntää vaihtovelkakirjalainoja ja erikoistapauksissa lainoja. Hyvän taloudellisen tuoton lisäksi Sitra tavoittelee sijoituskohteiden valinnalla myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Sitra on aktiivinen, vastuullinen ja pitkäjänteinen omistaja, joka osallistuu aktiivisesti salkussaan olevien yritysten kehittämiseen ja tukee yritysten menestystä osaamisen ja verkostojen avulla. Sitran sijoitussalkussa oli toimintavuoden päättyessä 34 yritystä. Yritykset toimivat muun muassa energian, biotekniikan, informaatio- ja ympäristöteknologian sekä teollisuustuotannon ja -palveluiden aloilla. Vuoden aikana sijoitettiin kahteen uuteen kohdeyritykseen, irtauduttiin kokonaan kuudesta yrityksestä ja osittain kahdesta yrityksestä. Lisäksi jatkosijoituspäätöksiä tehtiin yhteentoista jo salkussa olevaan yritykseen.

Vuonna 2013 korjattiin pitkäjänteisen omistajuuden hedelmiä, kun Sitran salkkuyritykset Biotie Therapies Oyj ja QuatRx Pharmaceuticals saivat kumpikin kehittämänsä lääkkeen lisenssinostajansa markkinoimana apteekkiin saakka. Sitra on ollut BiotieTherapiesin sijoittajana lähes sen perustamisesta vuodesta 1998 lähtien ja QuatRx Pharmaceuticalsin (ent. Hormos Medical) vuodesta 1996. Kyseessä on molempien osalta kansainvälisesti merkittävä saavutus.

Rahastosijoituksissa Sitran tavoitteena on edesauttaa kotimaisen toimijakentän kasvua ja löytää verkostojen kannalta hyödyllisiä kansainvälisiä rahastoja. Rahastoissa sijoitusfokus voi olla laajempi kuin suorissa sijoituksissa ja ulottua teema-alueiden ulkopuolelle, koska rahastoista saatava tuotto on Sitralle osa oman toiminnan rahoitusta. Vuonna 2013 Sitra teki sijoituspäätökset kahteen kotimaiseen rahastoon: kansainvälistyviin teknologiayhtiöihin panostavaan Inventure Fund II -rahastoon sekä



*Koulutuksessa opimme  
ja etsimme rohkeita  
ratkaisuja rakenteellisiin ja  
kulttuurisiin käytäntöihin.*

digitaalisia tuotteita kuten sovelluksia, pelejä ja verkkopalveluita rahoittavaan Vision+ -rahastoon.

Vuonna 2013 Sitra selvitti myös ns. vaikuttavuussijoittamisen (Impact Investing) mahdollisuuksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Selvitystyö jatkuu ja sen tavoitteena on muun muassa löytää uusia toimintamalleja, joiden avulla yksityistä rahoitusta pystyttäisiin kanavoimaan enemmän yhteiskunnan positiivisen kehityksen vauhdittamiseen.

## Suuntana työn tulevaisuus – Sitran kolmas teema alkaa vuonna 2014

Länsimainen työ käy parhaillaan läpi suurta muutosta muun muassa globalisaation, automaation ja ikääntymisen seurauksena. Suomalainen, kokoaikaiseen palkkatyöhön painottuva työn määritelmä ja työmarkkinamalli sopivat teolliseen maailmaan, mutta eivät yhtä hyvin enää tulevaisuuden yhteiskuntaan. Verotuksemme perustuu pitkälle palkkatyöhön ja yhä enemmän myös kulutukseen, mutta taloutemme ei silti tunnista riittävästi sosiaalisia ja ekologisia arvoja. Esimerkiksi syrjäytymisen tai ilmastonmuutoksen mukanaan tuomat ongelmat konkreettisesti talouteen vasta kun niiden korjaaminen on liian myöhäistä.

Sitran tammikuussa 2014 alkavan uusimman teeman tavoitteena on edistää kestäväää hyvinvointia ja työllisyyttä uusien rahoitus- ja toimintamallien avulla. Kestävän hyvinvoinnin toteutumiseksi sosiaalinen ja ekologinen kestävyys on saavutettava taloudellisesti kestäväällä tavalla. Työn tulevaisuuteen painottuva teema nostaa taloudellisen kestävyden Sitran kolmanneksi sisällölliseksi tukijalaksi.

## Henkilöstö ja organisoituminen

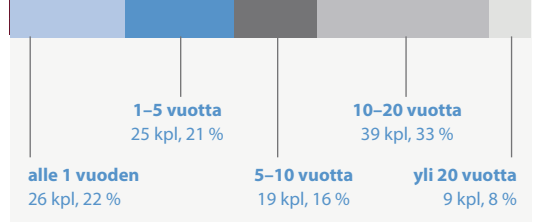
Sitraa on ajanut kautta historian halu olla kehityksen etulinjassa niin teemojensa kuin organisaationsa kautta. Tänä päivänä Sitran yhteiskunnallinen rooli edellyttää strategista ketteryyttä. Vuonna 2012 käyttöön otetussa toimintamallissa painotetaan nopeaa reagoitokykyä, selkeää yhteyttä strategian ja arkipäivän tekemisen välillä, sekä riittävää ajallista ja rahallista panostamista valittuihin aiheisiin.

Sitrassa työ on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan teorian lisäksi vahvaa käytännön kokemusta ja valmiita verkostoja. Sitran toiminnan painopiste muuttuu avainalueiden mukana ja siksi aiheiden syväosaajien rinnalle tarvitaan pysyvämpää, hallinnon ja prosessien rautaisista ammattilaisista koostuvaa osaamista. Vaikuttavuustyön luonteesta johtuen lähes kolmasosa (31 %) sitralaisista on määräaikaissa työsuhteessa.

Sitrassa työskenteli vuoden 2013 lopussa 118 henkilöä (106 vuonna 2012, 115 vuonna 2011). Vuoden aikana päättyi 27 työsuhdetta ja alkoi 37 uutta. Henkilöstömäärän nousu selittyy konsulttityön korvaamisesta omalla työllä. Sitraan on palkattu esimerkiksi uransa alussa olevia avustavia asiantuntijoita tekemään aiemmin ulkoistettuja töitä ja saamaan samalla kokemusta yhteiskunnallisesta kehittämisestä. Näiden lahjakkaiden juniorisitralaisten lisäksi Sitraan on palkattu osa-aikaisiin ja määräaikaaisiin työsuhteisiin myös kokeneita, esimerkiksi pääjohtajana tai professorina työskennelleitä ja päivätyöstään jo eläköityneitä huippuasiantuntijoita. Sitran vahvuus on erittäin monimuotoinen ja asiantunteva henkilöstö. Sitralaisista vuoden 2013 lopussa 62 % oli naisia ja 38 % miehiä. Johtoryhmästä naisia oli 46 % ja miehiä 54 %.

Työhyvinvointi on yksi Sitran toiminnan perusedellytyksistä, ja sitä kehitetään olennaisena osana johtamista, henkilöstöprosesseja ja muuta toimintaa. Henkilöstönkehittämisessä panostettiin vuonna 2013 erityisesti esimiestyöhön ja johtamiseen sekä palautteenantoon. Syksyn 2013 aikana vietiin läpi myös kyvykkyystrategia-prosessi, jossa hahmoteltiin Sitran ydinkyvykkyudet ja strategiset osaamiset. Lisäksi määriteltiin kaikilta vaadittavat työyhteisötaidot ja arvioitiin näiden nykytilaa.

Koko talon tasolla henkilöstön kehittämisen mittarina toimii Sitrassa puolivuositain tehtävä Pulssi-kysely sekä esimiestyön osalta vuosittain tehtävä johtajuuskysely. Myös sisäinen asiakaspalvelukysely käsittelee osaamiseen liittyviä aiheita. Yksilötasolla kehittämisestä sovitaan ja sitä arvioidaan puolivuositain käytävissä kehityskeskusteluissa sekä osana päivittäistä työntekoa.



Sitrassa on käytössä kannustinpalkkiomalli, jonka tavoitteena on ohjata strategian ja arvojen mukaiseen toimintaan, ylläpitää tavoitekulutturia sekä kannustaa ja palkita oikeudenmukaisesti. Kannustinpalkkiomalli koskee koko Sitran henkilöstöä, mutta yliasiamiehen palkkiomallista päättää erikseen Sitran hallintoneuvosto.

Sitran toiminnan keskiössä on vaikuttavuustyö, jota tehdään pääasiassa aiheiltaan vaihtuvien määräaikaisten avainalueiden kautta. Vaikuttavuustyön resursointi, toteutuksen prosessit, sekä tarvittava tieto- ja palvelutuki saadaan Sitran yksiköistä. Matriisimaiseen toimintamalliin siirtyminen on vaatinut pitkäjänteistä kehitystyötä, joka on edellyttänyt koko organisaatiolta joustavuutta ja uudistumiskykyä. Toimintamalliin liittyvien käytäntöjen kehittäminen ja yhteisten pelisääntöjen sopiminen jatkuu vuonna 2013.

Suurin yksittäinen muutos toteutettiin Sitran taloushallinnossa, jossa palkkahallinto siirrettiin osaksi henkilöstöhallintoa ja taloushallinnossa asiantuntijat keskittyvät jatkossa kirjanpitoon, raportointiin ja muihin tehtäviin, joiden avulla tuetaan Sitran vaikuttavuustyön prosesseja ja tuotetaan mahdollisimman reaaliaikaisesti Sitran talouteen liittyvää tietoa. Eri vaihtoehtojen huolellisen selvittämisen ja neuvottelujen jälkeen taloushallinnon tehtävistä palkanlaskenta ja laskujen käsittely päätettiin ulkoistaa. Uudelleenorganisoinnin ja käynnistettävien ulkoistusten vuoksi kolmen henkilön työsuhde sovittiin päättyväksi. Tämä tarkoitti sitä, että Sitrassa käytiin sen historian ensimmäiset yhteistoimintalain mukaiset yt-neuvottelut.

## Sitran peruspääoma

Sitran toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla. Peruspääoman sijoitustoiminnan ainoa tavoite on turvata Sitran rahoitus, kun yritysrahoituksella haetaan myös yhteiskunnallista tuottoa. Sitran peruspääoma sijoitetaan tuottavasti, turvallisesti ja vastuullisesti.

Maailmantalouden näkymät piristyivät hieman vuoden 2013 aikana, mutta muuttuivat samalla selkeästi kaksijakoisiksi. Kehittyneissä teollisuusmaissa talousindikaattorit kääntyivät lievään nousuun kun taas kehittyvien maiden kasvu hidastui. Yhdysvalloissa keskuspankki Fed jatkoi talouden elvyttämistä kevyellä rahapolitiikalla ja maan talous osoittikin jo piristymisen merkkejä. Euroalueen kasvuodotukset olivat edelleen hataralla pohjalla. Pankkien luotonanto supistui ja kriisimaiden tarve uusiin velkajärjestelyihin oli epäselvä vaikka ylivelkaantuneiden euromaiden talouden syöksykierre vaimentuikin. Keskeisten kehittyvien maiden, kuten Kiinan, Intian ja Venäjän, talouskasvu osoitti hiipumisen merkkejä. Kiinassa kasvun painopiste on siirtymässä investoinnista kulutukseen ja Venäjä talouden hidastumisen taustalla on öljyistä saatavan vientitulon kasvun hidastuminen.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2013 lopussa 705 miljoonaa euroa. Sijoitusomaisuus tuotti viime vuonna erinomaisesti 12,4 % osakemarkkinoiden loppuvuoden nousun ansiosta. Varsinkin kotimaisten osakkeiden tuotot olivat korkeat. Korkosijoitusten tuotto säilyi lievästi positiivisena. Sitran peruspääoman kokonaisallokaatio oli seuraava: osakkeet 55 %, korkoinstrumentit 40 % ja muut 5 %. Pääosa peruspääomasta on sijoitettu rahastoihin. Sitra on säilyttänyt itsellään allokaatiopäätökset, mutta rahastojen salkunhoitajat päättävät itsenäisesti yksittäisistä sijoituksista rahastojen sääntöjen mukaisesti.

Korkosijoituksia siirrettiin matalan korkotason vuoksi edelleen parhaimman luottoluokituksen euroalueen valtionlainoista kehittyvien maiden lainarahastoihin sekä high yield -rahastoihin.

Kiinteistöinvestointien määrää kasvatettiin vuoden aikana. Sitra teki sijoitukset pohjoismaisiin liike- ja toimitilakiinteistöihin sijoittavaan Capman Nordic Real Estate FCP-SIF-, Real Estate Debt and Secondaries Ky- ja kotimaisiin asuntokiinteistöihin sijoittavaan LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky -pääomarahastoihin sekä kotimaisiin hoivakiinteistöihin sijoittavaan eQ Hoivakiinteistöt -erikoissijoitusrahastoon. Sitra päätti sijoittaa myös kotimaisiin hoivakiinteistöihin sijoittavaan BPT Healthcare II Ky -pääomarahastoon sekä globaaleihin

listattuihin kiinteistöyhtiöihin sijoittavaan UB Global REIT -sijoitusrahastoon. Nämä sijoitukset toteutuivat tammi-kuussa 2014.

Vuonna 2013 toteutettiin myös sijoitukset kotimaisiin listaamattomiin yhtiöihin sijoittaviin Vaaka Partners Buyout Fund II Ky ja Sentica Buyout IV Ky -pääomarahastoihin sekä pohjoismaisiin listaamattomiin yhtiöihin jälkimarkkinoilla sijoittavaan Verdane Capital VIII K/S -pääomarahastoon. Lisäksi joulukuussa 2013 päätettiin tehdä sijoitus pohjoismaisiin listaamattomiin yhtiöihin sijoittavaan Capman Buyout X Fund B Ky -pääomarahastoon. Sitra osallistuu rahaston sulkemiseen keväällä 2014.

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

## Hallinto

### Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimitämä 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 (31.5.2013 alkaen), Timo Kalli, Mari Kiviniemi (15.5.2013 saakka), Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo, Juha Sipilä (16.5.2013 alkaen) ja Pia Viitanen (30.5.2013 saakka). Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

### Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana kahdeksan kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeriksi kansliapäällikkönä Martti Hetemäki (puheenjohtaja), kansliapäällikkö Erkki Virtanen (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Harri Skog (30.4.2013 saakka), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen (12.6.2013 alkaen), professori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen.

### Tilintarkastajat

Vuoden 2013 lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat seuraavat eduskunnan valitsevat henkilöt: puheenjohtajana kansanedustaja Esko Kiviranta (varajäsenenä professori, KHT Markku Koskela) sekä jäsenenä KHT Osmo Immonen (varajäsenenä kansanedustaja Mika Kari), KHT, JHTT Eero Prepula (varajäsenenä KHT Juha Selänne), kansanedustaja Lenita Toivakka (varajäsenenä kansanedustaja Sanna Lauslahti), kansanedustaja Kauko Tuupainen (varajäsenenä KHT, JHTT Tom Sandell). Tilintarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela. Hallintoneuvoston valitsema KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy vastasi Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta, ja päivävuollisena tarkastajana toimi KHT Juha Wahlroos.

## Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 25 015 613,72 euroa siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätilille.

A close-up photograph of a man with light hair and blue eyes. He is wearing a grey tweed jacket over a blue shirt with white polka dots. He has his right hand raised to his lips, with his index finger pointing upwards, a gesture commonly known as 'shh' or 'silence'. The background is dark and out of focus, suggesting an indoor setting with other people present.

# Tilinpäätös vuodelta 2013

# Tuloslaskelma

		Toteutunut 1.1.–31.12.2013	Toteutunut 1.1.–31.12.2012
<b>Tuotot</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
Sijoitusten myyntivoitot		49 802 271,99	31 705 492,13
Korkotuotot		1 039 774,15	474 370,41
Osinkotuotot		337 902,63	978 438,56
Vuokratuotot		154 077,48	275 467,55
Muut sijoitustuotot		6 915 291,01	6 038 973,27
<b>Kokonaistuotot</b>		<b>58 249 317,26</b>	<b>39 472 741,92</b>
<b>Kulut</b>			
Henkilöstökulut	2	-11 719 092,24	-11 804 743,52
Hankkeiden kulut	3	-6 807 014,73	-7 952 481,38
Sijoitusten kulut		-9 925 886,72	-1 943 742,78
Poistot	4	-142 135,18	-216 022,63
Muut kulut		-4 639 574,67	-4 978 588,30
<b>Kokonaistuotot</b>		<b>-33 233 703,54</b>	<b>-26 895 578,61</b>
<b>TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>1</b>	<b>25 015 613,72</b>	<b>12 577 163,31</b>

# Tase

		Toteutunut 31.12.2013	Toteutunut 31.12.2012
<b>Varat</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
<b>Pitkäaikaiset varat</b>			
Aineelliset hyödykkeet	5	421 637,20	423 573,72
Aineettomat hyödykkeet	5	52 821,69	68 569,20
Sijoitukset	6	664 801 525,77	643 754 242,58
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>665 275 984,66</b>	<b>644 246 385,50</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>			
Saamiset		287 714,40	551 366,99
Rahavarat	7	3 284 980,60	408 641,88
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>3 572 695,00</b>	<b>960 008,87</b>
<b>VARAT YHTEENSÄ</b>		<b>668 848 679,66</b>	<b>645 206 394,37</b>
<b>Oma pääoma ja velat</b>			
<b>Oma pääoma</b>			
Peruspääoma		235 463 097,04	235 463 097,04
Kertyneet voittovarot		403 326 233,97	390 749 070,66
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		25 015 613,72	12 577 163,31
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>663 804 944,73</b>	<b>638 789 331,01</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>			
Muut velat	8	5 043 734,93	6 417 063,36
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>5 043 734,93</b>	<b>6 417 063,36</b>
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ</b>		<b>668 848 679,66</b>	<b>645 206 394,37</b>



# Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

## Tilinpäätöksen esittäminen

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

## Sijoitusten arvostus

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, sijoitusra-hasto-osuudet ja joukkovelkakirjalaina on arvostettu alimman arvon periaatteella joko alkuperäiseen hankin-tameroon tai sitä alempan käypään arvoon. Arvonalen-nukset on tehty hankintaeräkohtaisesti. Osakkeiden käy-pänä arvona on käytetty viimeistä kaupankäyntikurssia. Sijoitusrahasto-osuuksien käypä arvo on rahastoyhtiön ilmoittama nav-arvo. Joukkovelkakirjalainan arvostuk- sessa on käytetty laskennallista Thomson Reuters End of Day Pricing arvoa tilinpäätöshetkelle.

Kohdeyrityksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoi- tusten tasearvona on kohdeyritysten osalta alkuperäi- nen hankintameno ja rahastojen osalta sijoitettu arvo tai alhaisempi sisäisen arvonnäärityksen arvo. Sisäinen arvonnääritys tehdään suorien kohdeyrityssijoitusten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvonnäärityksen perus-

teella tehdään tarvittavat arvostuksen muutokset kirjan- pitoon. Peruspääoman pääomarahastosijoitusten arvi- oinnissa 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 poistoaajat:*

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

## Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahanmääräiset saamiset ja velat on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskipäivään.

# Tilinpäätöksen liitetiedot

## Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot (1 000 €)

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

### 1 Toiminta-alueet 2013

1 000 Eur	Peruspääoma	Vaikuttavuustyö	Muu toiminta	Yhteensä
<b>Tuotot</b>				
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
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>55 429</b>	<b>2 820</b>	<b>0</b>	<b>58 249</b>
<b>Kulut</b>				
Henkilöstökulut	0	-8 201	-3 518	-11 719
Hankkeiden kulut	0	-6 602	-205	-6 807
Sijoitusten kulut	-254	-9 672	0	-9 926
Poistot	0	0	-142	-142
Muut kulut	0	-2 813	-1 827	-4 640
<b>Kokonaiskulut</b>	<b>-254</b>	<b>-27 288</b>	<b>-5 692</b>	<b>-33 234</b>
<b>Tilikauden ylijäämä</b>	<b>55 175</b>	<b>-24 468</b>	<b>-5 692</b>	<b>25 016</b>
<b>VARAT</b>				
<b>Pitkäaikaiset varat</b>				
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
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>600 198</b>	<b>64 604</b>	<b>474</b>	<b>665 276</b>

## Toiminta-alueet 2012

1 000 Eur	Peruspääoma	Vaikuttavuustyö	Muu toiminta	Yhteensä
<b>Tuotot</b>				
Sijoitusten myyntivoitot	31 706	0	0	31 706
Korkotuotot	298	176	0	474
Osinkotuotot	817	161	0	978
Vuokratuotot	275	0	0	275
Muut sijoitustuotot	4 100	1 935	4	6 039
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>37 196</b>	<b>2 273</b>	<b>4</b>	<b>39 473</b>
<b>Kulut</b>				
Henkilöstökulut	0	-8 522	-3 283	-11 805
Hankkeiden kulut	0	-7 462	-490	-7 952
Sijoitusten kulut	9 813	-11 757	0	-1 944
Poistot	0	0	-216	-216
Muut kulut	0	-2 425	-2 554	-4 979
<b>Kokonaiskulut</b>	<b>9 813</b>	<b>-30 165</b>	<b>-6 543</b>	<b>-26 896</b>
<b>Tilikauden ylijäämä</b>	<b>47 009</b>	<b>-27 893</b>	<b>-6 539</b>	<b>12 577</b>
<b>VARAT</b>				
<b>Pitkäaikaiset varat</b>				
Aineelliset hyödykkeet	0	0	423	423
Aineettomat hyödykkeet	0	0	69	69
Peruspääomasijoitukset	569 778	0	0	569 778
Pääomasijoitukset	0	73 976	0	73 976
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>569 778</b>	<b>73 976</b>	<b>492</b>	<b>644 246</b>

## 2 Henkilöstökulut

1 000 Eur	2013	2012
Palkat	-8 685	-8 815
Eläkekulut	-1 665	-1 680
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-493	-488
Muut henkilöstökulut	-876	-822
<b>Yhteensä</b>	<b>-11 719</b>	<b>-11 805</b>

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 118 henkilöä (106 henkilöä vuonna 2012).

Johdon palkat ja palkkiot, 1 000 Eur	2013	2012
Hallintoneuvosto	31	32
Hallitus	44	46
YlIASIAMIES	249	241
<b>Yhteensä</b>	<b>324</b>	<b>319</b>

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. YlIASIAMIEHELLE EI MAKSETA ERILLISTÄ PALKKIOTA HALLITUSJÄSENYYDESTÄ.

YlIASIAMIEHEN PALKKAUSPERUSTEISTA JA KOKONAISPALKASTA PÄÄTTÄÄ SITRAN HALLITONEUVOSTO. SITRAN KOKO HENKILÖSTÖ ON HALLITUKSEN PÄÄTTÄMÄN KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN PIIRISSÄ. VUODEN 2013 TILINPÄÄTÖKSEEN ON KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄN PERUSTEELLA VARATTU 467 156 EUROA (5,7 % PALKKAKULUJEN KOKONAISMÄÄRÄSTÄ) MAKSETTAVAKSI HENKILÖSTÖLLE KANNUSTEPALKKIONA. VUODEN 2012 VASTAAVA LUKU OLI 650 600 EUROA VASTATEN 8 % :IA PALKKAKULUJEN KOKONAISMÄÄRÄSTÄ.

## 3 Hankkeiden kulut

1 000 Eur	2013	2012
<b>Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet</b>		
Teemataso	-642	-937
Aktiivinen kansalainen kaiken ikäisenä	-89	0
Hyvinvointia tiedosta	-1 247	0
Johtaminen	-535	-549
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	-261	-115
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	-296	0
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	-611	0
Päättyneet avainalueet	-109	-1 094
	<b>-3 791</b>	<b>-2 695</b>
<b>Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta</b>		
Teemataso	-97	-630
Teolliset symbioosit	-561	0
Resurssiviisas alue	-641	0
Vihreän talouden lähiratkaisut	-176	-284
Päättyneet avainalueet	-2	-1 332
	<b>-1 478</b>	<b>-2 245</b>
<b>Tutkimus ja koulutus</b>	<b>-905</b>	<b>-583</b>
<b>Muu vaikuttavuustyö</b>	<b>-429</b>	<b>-1 938</b>
<b>Muu toiminta</b>	<b>-205</b>	<b>-490</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>-6 807</b>	<b>-7 952</b>

## 4 Poistot

Suunnitelman mukaiset poistot

1 000 Eur	2013	2012
Koneet ja kalusto	-112	-124
Muut pitkävaikutteiset menot	-30	-42
Toimitilojen perusparannukset	0	-50
<b>Yhteensä</b>	<b>-142</b>	<b>-216</b>

## 5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,1 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2012).

1 000 Eur	Kirjanpitoarvo 1.1.2013	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpitoarvo 31.12.2013
Koneet ja kalusto	158	96	0	-112	142
Muut pitkävaikutteiset menot	69	14	0	-30	53
Toimitilojen perusparannukset	0	0	0	0	0
Muut aineelliset hyödykkeet	257	15	0	0	271
<b>Yhteensä</b>	<b>483</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>-142</b>	<b>465</b>

1 000 Eur	2013	2012
Osakkeet ja osuudet	9	9
<b>Yhteensä</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

## 6 Sijoitukset

1 000 Eur	2013	Muutos	2012
<b>6.1 Peruspääomasijoitukset</b>			
6.1.1 Joukkovelkakirjat	2 388	-394	2 782
6.1.2 Rahasto-osuudet	580 894	27 052	553 842
6.1.3 Pääomarahasto-osuudet	7 979	2 976	5 003
6.1.4 Osakkeet	7 031	831	6 200
6.1.5 Kiinteistösijoitukset	1 611	-23	1 634
6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset	295	-23	318
<b>Yhteensä</b>	<b>600 198</b>	<b>30 419</b>	<b>569 778</b>
<b>6.2 Pääomasijoitukset</b>			
6.2.1 Liiketoiminnan kehitys ja rahoitus	24 610	-6 246	30 856
6.2.2 Rahastosijoitukset	39 736	-2 376	42 112
6.2.3 Muut sijoitukset	258	-750	1 008
<b>Yhteensä</b>	<b>64 604</b>	<b>-9 372</b>	<b>73 976</b>

## 6.1 Peruspääomasijoitukset

1 000 Eur	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
<b>6.1.1 Joukkovelkakirjat</b>		
Leverator Oyj 21.6.2016	2 388	2 394
<b>6.1.2 Rahasto-osuudet</b>		
<b>Osakerahastot</b>		
Aberbeen Global - World Equity A2	41 365	54 987
Alfred Berg Finland B	39 498	45 286
Carnegie East European	2 930	3 255
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	46 812	56 014
Fondita 2000+	11 864	16 204
Handelsbanken Europafond Index	10 827	13 953
Impax Environmental Markets Ireland A	11 027	14 300
JP Morgan Global Unconstrained Equity X Eur	53 863	70 534
JPM Emerging Markets Equity I EUR ACC	26 280	26 280
OP-Focus A	4 135	4 350
OP-Suomi Arvo A	53 484	63 147
<b>Korkorahastot</b>		
Aktia Emergin Markets Bond + D	10 250	10 754
Alfred Berg Korke B	21 028	21 237
Blue Bay Investment Grade Bond Fund I	38 214	38 610
Blue Bay Investment Grade Bond Fund R	9	9
Danske Invest Valtionobligaatio K	23 563	25 078
Danske Invest Yhteisökorko K	60 070	62 454
Danske Invest Emerging Markets Debt K	7 056	7 705
EVLi European High Yield B	14 089	17 209
LähiTapiola Yrityskorko A	20 421	26 177
Nordea Valtionlaina AAA I K	19 646	21 260
OP-EMD Local Currency A	10 535	10 561
OP-Obligaatio Prima A	22 859	23 921
SEB Global High Yield B	14 075	15 924
<b>Muut noteeratut sijoitukset</b>		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	6 015	6 126
eQ Hoivakiinteistöt	5 000	5 000
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2009 RR	409	560
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	9 364
<b>Rahasto-osuudet yhteensä</b>	<b>580 894</b>	<b>670 257</b>

1 000 Eur	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
<b>6.1.3 Pääomarahasto-osuudet</b>		
Access Capital Fund II LP	0	914
Boston Millennia Partners II LP	1 264	921
Crescendo IV LP	0	469
First European Fund Investments UK LP	0	40
European Fund Investments II LP	1 621	1 629
Finnventure Rahasto V Ky	37	143
Sentica Buyout IV Ky	67	67
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	475	357
Verdane Capital VIII K/S	606	594
<b>Kiinteistöpääomarahastot</b>		
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	1 677	1 451
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	1 750	1 701
Real Estate Debt and Secondaries Ky	483	547
<b>Yhteensä</b>	<b>7 979</b>	<b>8 833</b>
<b>6.1.4 Osakkeet</b>		
Nokia Oyj	2 134	16 211
Suominen Yhtymä Oyj	2 000	2 133
Technopolis Plc	2 897	2 897
<b>Yhteensä</b>	<b>7 031</b>	<b>21 242</b>
<b>6.1.5 Kiinteistösijoitukset</b>		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 611	2 144
<b>Yhteensä</b>	<b>1 611</b>	<b>2 144</b>
<b>6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset</b>	295	295
<b>Peruspääomasijoitukset yhteensä</b>	<b>600 198</b>	<b>705 165</b>



## 6.2.1 Liiketoiminnan kehitys ja rahoitus

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset.

1 000 Eur	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	Sijoitus yhteensä
Aw-Energy Oy	10 %	1 436	438	1 874
BioTie Therapies Oyj	3 %	12 003	673	12 676
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
Fimet Oy	47 %	496	0	496
FIT Biotech Oyj	39 %	8 755	1 525	10 280
Fixteri Oy	42 %	2 131	0	2 131
Fluid House Oy	30 %	1 150	0	1 150
Galilaeus Oy	42 %	11 773	718	12 491
KC-Holding 3 Oy	42 %	2 165	0	2 165
Kuntamaisema Oy	34 %	60	0	60
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 792	4 792
Medixine Oy	17 %	1 026	50	1 076
Mesera Yhtiöt Oy	21 %	2 000	2 203	4 203
Meteco Oy	42 %	2 231	150	2 381
Mobidiag Oy	2 %	5 183	618	5 801
Neomed Oy	10 %	13	135	148
Nexstim Oy	24 %	9 001	300	9 301
Norrhydro Group Oy	18 %	1 180	326	1 506
Odum Oy	45 %	885	100	985
Omegawave Oy	10 %	750	0	750
One1 Oy	13 %	150	0	150
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
Quatrx Pharmaceuticals Co	2 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oy	29 %	1 484	288	1 772
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Shanghai Fimet Medical Instruments Co.	13 %	278	0	278
Solibri Oy	14 %	150	200	350
Sybimar Oy (Aura Mare Oy)	0 %	0	750	750
Taltioni Osuuskunta	0 %	0	3 000	3 000
Viola Systems Oy	20 %	800	0	800
Vivago Oy	36 %	3 623	770	4 393
Vivoxid Oy	38 %	6 072	0	6 072
WoodPrime Oy	37 %	933	0	933
		85 530	17 036	102 566
<b>Liiketoiminnan kehitys ja rahoitus yhteensä</b>				<b>102 565</b>
<b>Kumulatiivinen arvomuutos</b>				<b>-77 955</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>				<b>24 610</b>

## 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	1 811
Baltic Investment Fund III	364
Boston Millennia Partners L.P.	1 523
CapMan Russia Fund L.P.	2 819
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	2 490
Crescendo III, L.P.	1 802
Dasos Timberland Fund II	638
Diamondhead Ventures L.P.	1 582
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	0
Edison Venture Fund IV	0
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 377
Folmer Equity Fund I Ky	1 468
HealthCap 1999 K.B.	4 407
InnKap 2 Partners	918
InnKap 3 Partners	2 478
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	2
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	715
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 098
Inveni Secondaries Fund III Ky	3 405
Inventure Fund II Ky	0
Lifeline Ventures Fund I ky	1 363
Matkailunkehitys Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	5 936
Palvelurahasto Ky	1 297
Powerfund III	609
Russian Technology Fund L.P.	140
Sitra Management Oy	470
Strategic European Technologies N.V.	3 406
Trident Capital Fund V	1 686
Terveysrahasto Oy	633
Ventech Capital II, L.P.	2 875
Verdane ETF II SPV Ky	3 020
VisionPlus Fund I Ky	1 731
<b>Pääomarahastosijoitukset yhteensä</b>	<b>81 025</b>
<b>Kumulatiivinen arvonmuutos</b>	<b>-41 289</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>	<b>39 736</b>

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

**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
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	Sijoitus	
Easdaq S.A.	0 %	138	0		138
Eigenvalue Oy	14 %	432	0		432
Innotalli Oy	44 %	170	0		170
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17		17
Lepo Product Oy	0 %	0	5		5
Santhera Pharmaceuticals (Finland) Oy Ltd	0 %	0	440		440
Navicre Oy	0 %	0	252		252
		740	714		1 455
<b>Muut sijoitukset yhteensä</b>					<b>1 455</b>
<b>Kumulatiivinen arvomuutos</b>					<b>-1 197</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>					<b>258</b>

**7 Rahavarat**

1 000 Eur	2013	2012
Pankkitilit	3 285	409

**8 Muut velat**

1 000 Eur	2013	2012
Henkilöstökuluvelat	2 459	2 767
Ostovelat	1 757	1 373
Velat rahoitustoiminnasta	400	1 900
Muut lyhytaikaiset velat	427	377
<b>Yhteensä</b>	<b>5 044</b>	<b>6 417</b>

1 000 Eur	2013	2012
<b>TOTEUTUMATTOMAT RAHASTOSITOUMUKSET 31.12.2013</b>	60 371	28 262
<b>TOTEUTUMATTOMAT RAHOITUSPÄÄTÖKSET 31.12.2013</b>		
<b>Yritysrahoitus</b>	6 233	12 218
<b>Pääomarahastot</b>	21 923	59 729
<b>Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet</b>		
Teemataso	157	273
Aktiivinen kansalainen kaiken ikäisenä	902	0
Hyvinvointia tiedosta	1 538	2 282
Johtaminen	398	658
Luonnosta hyvinvointiliiketoimintaa	0	319
Palvelujohtamisen mahdollistaminen	587	0
Tietoyhteiskunnan mahdollistaminen	388	36
Päätyneet avainalueet	0	640
<b>Yhteensä</b>	3 969	4 209
<b>Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta</b>		
Teemataso	343	0
Teolliset symbioosit	596	342
Resurssiviisas alue	529	0
Vihreän talouden lähiratkaisut	33	262
Päätyneet avainalueet	0	503
<b>Yhteensä</b>	1 501	1 108
<b>Tutkimus ja koulutus</b>	1 759	2 180
<b>Muu vaikuttavuustyö</b>	725	951
<b>Muu toiminta</b>	87	296
<b>Yhteensä</b>	<b>36 197</b>	<b>80 690</b>

## Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset

Helsingissä 25. päivänä helmikuuta 2014

**Martti Hetemäki**  
**Erkki Virtanen**  
**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.-31.12.2013 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 28. päivänä helmikuuta 2014

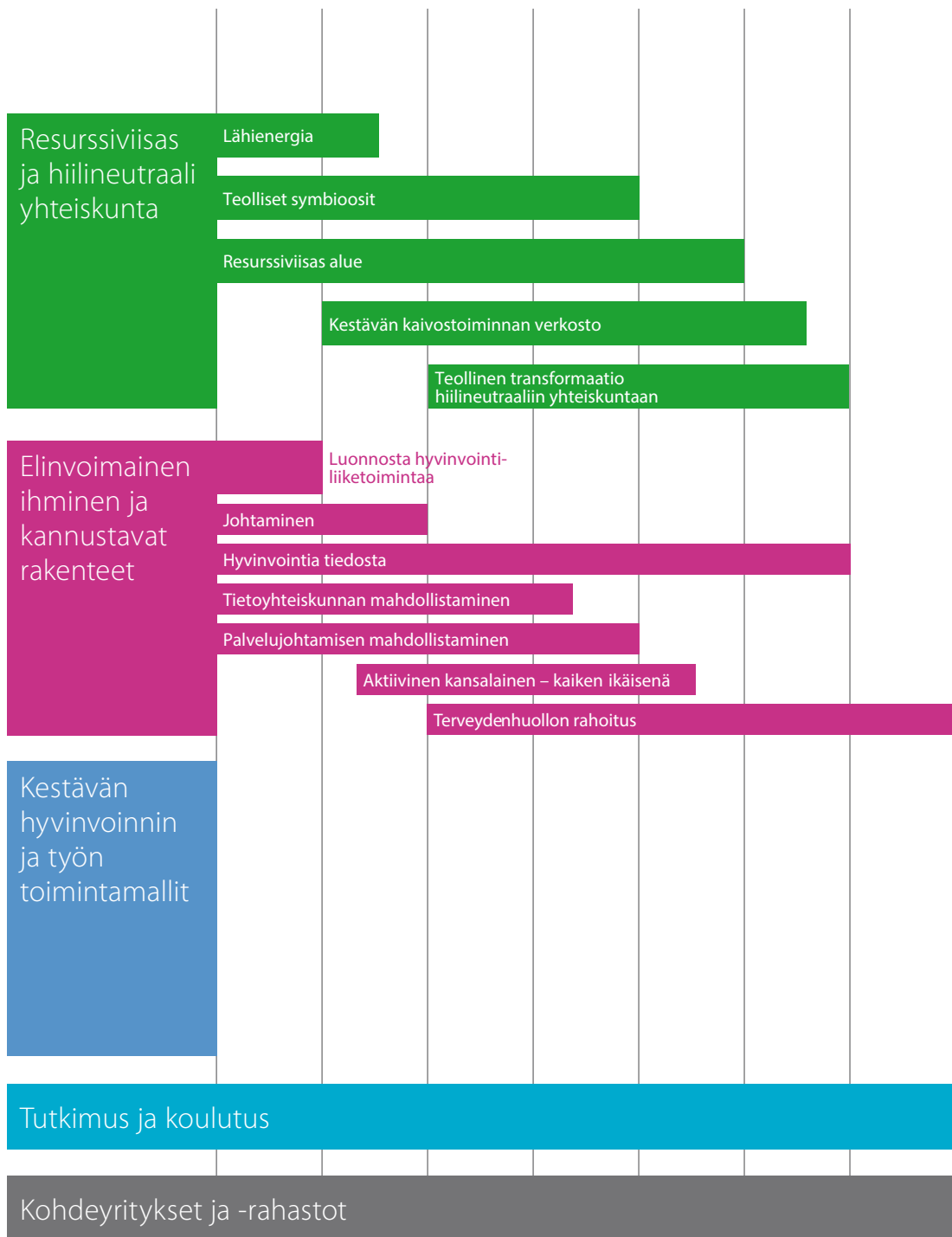
**Esko Kiviranta**  
**Lenita Toivakka**  
**Kauko Tuupainen**

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



## Sitran vaikuttavuustyö

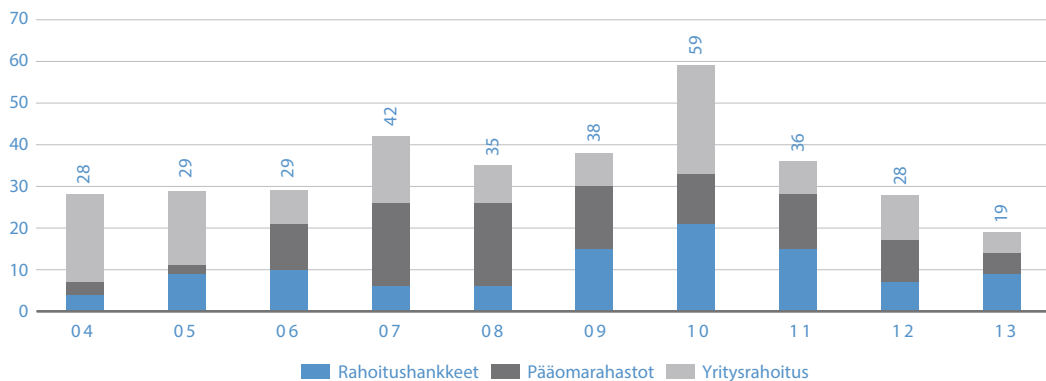
1/2013 6/2013 1/2014 6/2014 1/2015 6/2015 1/2016 6/2016



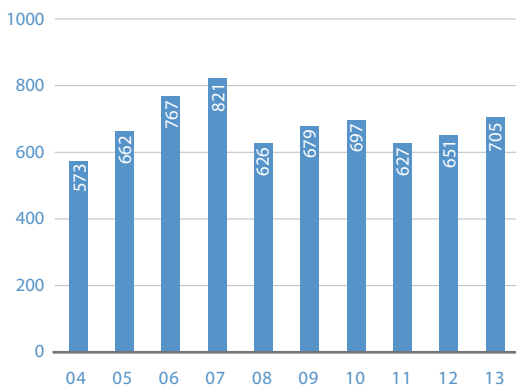


## Tunnusluvut

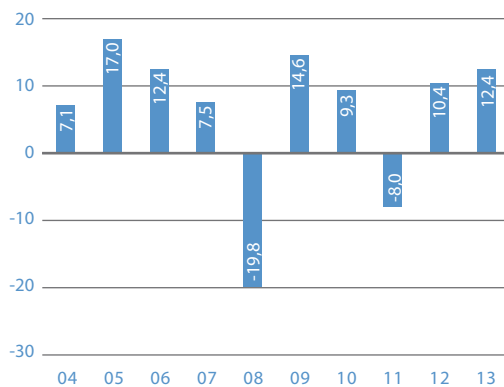
Rahoituspäätökset 2004–2013, Milj. Eur



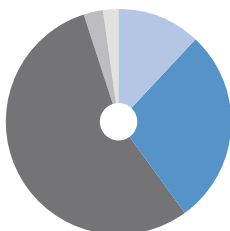
Peruspääoman markkina-arvo 2004–2013, Milj. Eur



Peruspääoman tuotot 2004–2013, %

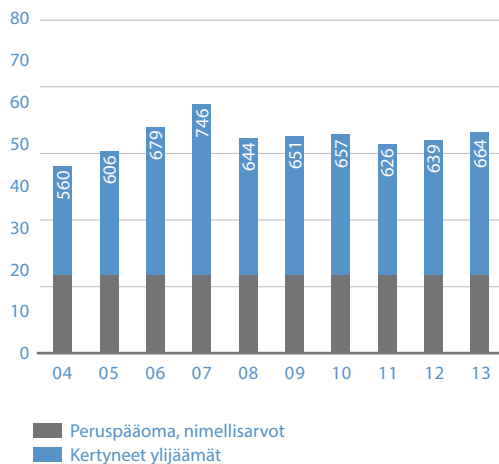


Peruspääoman jakauma 31.12.2013



Lyhyen koron rahastot	12 %
Joukkovelkakirja- ja yrityslainat	28 %
Osakkeet	55 %
Kiinteistöt	3 %
Muut	2 %

Omapääoma 2004–2013, Milj. Eur



## Yhteystiedot



Yliasiemies  
**Mikko Kosonen**  
+358 294 618 403

**@SitraKosonen**

Tästä eteenpäin pärjätään vain yhdessä tekemällä. Siiloista on päästävä eroon. #hallinto



Talous  
**Heidi Saario**  
+358 294 618 203

**@HeidiSaario**

Uusi #hankintalaki. Tätä on odotettu! #vastuullisuus #vaikuttaminen



Kehitys ja henkilöstö  
**Helena Mustikainen**  
+358 294 618 225

**@HeleMustikainen**

Työ aktiivisten ja osaavien ihmisten kanssa on tehokasta ja motivoivaa. Tule mukaan! @SitraFund #tuottavuus



Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta  
**Mari Pantsar-Kallio**  
+358 294 618 210

**@MariPantsar**

#Kiertotalous yhdistää bisneksen pallonpelastukseen. Nyt vaan #kotimarkkinat kuntoon.



Kestävän hyvinvoinnin ja työn toimintamallit  
**Timo Lindholm**  
+358 294 618 225

**@LindholmTimo**

Hyvinvoiva Suomi tarvitsee jokaisen suomalaisen työpanosta. Uusia, joustavia malleja kokeiltava äkkiä. #uusityö #kestävyysvaje

Asiamies,  
yhteiskunnallinen koulutus  
**Tapio Anttila**  
+358 294 618 283

**@tapio14anttila**

Kokeilukulttuuri on uusi musta. Miten on, lähdettekö mukaan #valtionhallinto #puolustusvoimat #kunnat #yliopisto?



Viestintä ja yhteistyösuhteet  
**Veera Heinonen**  
+358 50 372 5244

**@VeeraHeinonen**

Takana 47 vuotta tulevaisuustyötä. Quo vadis @SitraFund? #toimintakertomus



Strategia  
**Paula Laine**  
+358 294 618 487

**@paula\_laine**

Pohjoismainen malli loistava lähtökohta kestävään hyvinvointiin. Lisätään maapallon rajat ja uudistetaan käsitys hyvinvoinnista ja vastuusta.



Elinvoimainen ihminen ja kannustavat rakenteet  
**Antti Kivelä**  
+358 294 618 265

**@KivelaAntti**

Auton voi huoltaa pistäytymällä, miksei terveyttä? Terveystieteissä mietittävä, mitä tulevaisuuden asiakas todella haluaa. #sote

Sähköpostiosoitteet:  
etunimi.sukunimi@sitra.fi



**Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra**

Itämerentori 2, PL 160, 00181 Helsinki

Puhelin +358 294 618 991, [sitra.fi](http://sitra.fi)

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

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

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

