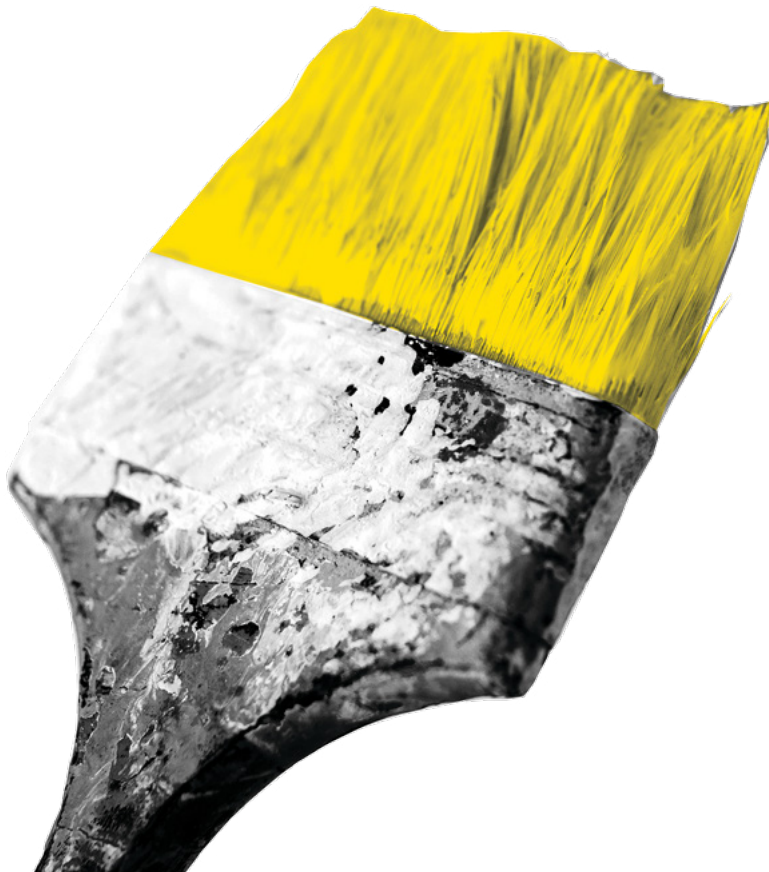


SITRA

VUOSI *TULEVAISUUS-* TALOSSA

Toimintakertomus ja tilinpäätös 2016





Eduskunnan juhlaistunto
5.12.1967, aiheena Suomen
itsenäisyyden juhlavuoden
1967 rahaston sääntöjen
hyväksyminen.



K 3/2017 VP

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN
JUHLARAHASTO SITRAN
TOIMINTAKERTOMUS
VUODELTA 2016**

EDUSKUNNALLE

Suomen itsenäisyyden juhla-
rahastosta annetun lain (717/909
9 §:n 1 momentin 9 kohdan)
mukaisesti Suomen itsenäisyyden
juhlarahaston hallintoneuvosto
antaa kunnioittavasti oheisen
kertomuksen Sitran toiminnasta
vuodelta 2016 eduskunnalle.

Helsingissä 15.3.2017

Suomen itsenäisyyden juhla-
rahaston hallintoneuvoston
puolesta

MATTI VANHANEN
PUHEENJOHTAJA

ANTON MÄKELÄ
SIHTEERI

© Sitra 2017

2. korjattu painos

Konsepti ja sisältö: Jenni Sarolahti ja Sari Tuori, Sitra

Visuaalisuus: Topias Dean, Sitra ja Nórr Design Oy

Sisäkannen kuva: Erkki Laitila, HS-Lehtikuva Oy

Henkilökuvat ja Sitran hallituksen valokuva: Miikka Pirinen

ISSN 1235-6166

Erweko Oy, Helsinki 2017

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS

Hallintoneuvoston lausuma

Uudistuminen mitataan arjessa	4
-------------------------------	---

Trendit ja tulevaisuus

Epävarma tulevaisuus haastaa rohkeiden ratkaisujen etsimiseen	6
---	---

Strategia ja toimintamalli

Sitra on suomalaisten tulevaisuustalo	8
---------------------------------------	---

Sitran teemat

Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta	12
Uudistumiskyky	16
Uusi työelämä ja kestävä talous	20

Sitralaiset	24
-------------	----

Sijoitustoiminta	26
------------------	----

Hallinto ja esitys ylijäämästä	30
--------------------------------	----

Saavutukset 2016	32
------------------	----

Tilinpäätös vuodelta 2016	33
---------------------------	----

Tuloslaskelma	34
---------------	----

Tase	35
------	----

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	36
------------------------------------	----

Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	37
--------------------------------------	----

Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	47
--	----

Tilintarkastuskertomus	48
------------------------	----

Liitteet	49
----------	----

Tulevaisuustyön vuosikymmenet	
-------------------------------	--

Ladatuimmat julkaisut 2016	
----------------------------	--

Yhteystiedot	52
--------------	----

HALLINTONEUVOSTON LAUSUMA

Uudistuminen mitataan arjessa

SUOMALAISEN YHTEISKUNNAN uudistumiskyky on puntarissa. Perusteellisen murroksen ravisuttaessa länsimaisia yhteiskuntia on kunnianhimoisten visioiden ja rohkeiden tekojen aika. Suuretkin muutokset kannattaa tehdä kuitenkin pala kerrallaan: kokeillen, oppien ja korjaten. Muutosten keskellä on tärkeää muistaa vahvuutensa. Suomessa yksi sellainen on reiluus ja heikoimmista huolehtiminen. Sitä ei saa nopeasti muuttuvassa tilanteessa hukata. Uudistumiskyky mitataan arjessa, ei strategiapapereissa.

Sitran tehtävä riippumattomana tulevaisuustalona ja muutoksen vauhdittajana on tärkeä. Nyt tarvitaan tietoon pohjaavaa näkemystä Suomen tulevaisuudesta sekä sen pohjalta tehtävää laajaa yhteistyötä ja ennakoluulottomia kokeiluja. Tässä Sitra on parhaimmillaan.

Sitran 50-vuotispäivän lähestyessä on todettava, että vaikka tehtävä paremman huomisen kehittäjänä on pysynyt, Sitra on kyennyt vuosikymmenien saatossa uudistumaan aina ajan vaatimusten mukaan. Sitrasta on kehittynyt monipuolinen yhteiskunnallinen toimija, aito tulevaisuustalo.

Tänä päivänä Sitran toiminta perustuu visioon, jossa Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä. Kaiken kehittämisen tavoitteena on hyvä elämä, jota eletään maapallon kantokyvyn rajoissa.

Vuonna 2016 tulevaisuustyön tuloksia niitettiin monella saralla.

Sitran pitkäjänteinen työ resurssiviisaan ja hiilineutraalin yhteiskunnan rakentamiseksi otti merkittäviä harppauksia eteenpäin. Maailman ensimmäinen kansallinen kiertotalouden tiekartta valmistui 1000 suomalaisen asiantuntijan voimin syyskuussa, ja jo sitä ennen toimintansa aloitti Smart & Clean -säätiö, jonka tavoitteena on luoda Suomeen kunnianhimoinen puhtaiden ja älykkäiden ratkaisujen keskittymä. Sitran ja Suomen edelläkävijyys kiertotaloudessa tunnustettiin monessa kohtaa kansainvälisestikin.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä Sitran kehittämät ja kokeilemat palvelupaketit päätettiin ottaa soten kansalliseksi läpivalaisujärjestelmäksi kustannusten ja toiminnan seurantaan. Palvelupaketit ovat taustalla toimiva jatkuvan uudistumisen mahdollistaja, kuten monet muutkin Sitran ajamat

*Sitrasta on kehittynyt
monipuolinen yhteiskunnallinen
toimija, aito tulevaisuustalo.*

mallit virtuaalikeskuksesta kansalliseen palvelu-
väylään. Ei aina uutisotsikoihin yltävää, mutta
uudistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää.

Yhteiskunnan palvelutarpeiden kasvaessa
talouteen tarvitaan uusia toimintamalleja ja
uutta ajattelua. Parhaillaan kehitteillä olevasta
hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacuksesta
odotetaan sekä kasvun että henkilökohtaisen
hyvinvoinnin lähdeksi. Mitattavaa hyvin-
vointia tavoittelee myös Sitran Suomeen
tuoma vaikuttavuusinvestointi. Ensimmäiset
Social Impact Bond (SIB) -mallilla
toteutettavat hankkeet ovat jo käynnissä,
ja jatkoa on tulossa.

Sitran toiminta rahoitetaan peruspääoman
tuotoilla. Sitran peruspääoman markkina-arvo
oli vuoden 2016 lopussa 807 miljoonaa euroa
ja sijoitusomaisuus tuotti 7,1 prosenttia.

Sitran hallintoneuvoston käsityksen
mukaan Sitran talous on vakaalla pohjalla ja
sen toiminta on hyvin hoidettua. Hallintoneu-
vosto vahvisti kokouksessaan 15.3.2017 Sitran
tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien
esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa
hallintoneuvosto päätti hallituksen esityk-
sestä, että tilivuoden 2016 ylijäämä, joka on
4 830 404,43 euroa, siirretään edellisten
tilikausien yli-/alijäämätilille.

Helsingissä 15.3.2017

Matti Vanhanen, Pentti Oinonen, Olavi Ala-Nissilä,
Kalle Jokinen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen,
Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowitz

./.. Anton Mäkelä

Epävarma tulevaisuus haastaa rohkeiden **ratkaisujen etsimiseen**

Kun globaalit megatrendit lyövät aaltojaan suomalaisten arkeen, on kunnianhimoisten visioiden ja rohkeiden tekojen aika. Jos mielimme pysyä jatkossakin maailmanlaajuisten hyvinvointitilastojen kärkipäässä, ei uudistuminen vanhojen toimintamallien viilailun varassa enää riitä. Pitää uskaltaa ajatella isosti ja toimia pitkäjänteisesti, mutta ajassa.

GLOBALISAATIO, TEKNOLOGIAN

nopea muutos, ilmastonmuutos ja luonnon-resurssien riittävyys ovat viime vuosikymmenet pikkuhiljaa muuttaneet ihmisten arkea ja nyt elämme aikaa, jolloin niistä on tullut yhteiskuntien peruslupauksia ravistelevia muutosvoimia. Näillä trendeillä on vaikutusta kaikkeen ihmisen toimintaan, niin sosiaaliseen, taloudelliseen kuin inhimilliseen.

Suomi on pohjoismaisena hyvinvointiyhteiskuntana hyvässä asemassa etsiessään kunnianhimoisia ja tulevaisuudenkestäviä ratkaisuja länsimaisten yhteiskuntien suurimpiin haasteisiin.

Vuosi 2016 ilmensi arkipäivän tasolla muutoksia siinä, miten ennustamattomiksi länsimaiset demokratiat ovat muuttuneet.

Iso-Britannian kansanäänestys, joka päätti brittien EU-jäsenyyden sekä Yhdysvaltain repivä presidentinvaalikampanja olivat yllätyksiä niin yritysjohtajille, politiikan tarkkailijoille kuin tavallisille kansalaisillekin; äkkiä tuli tunne, että jotakin isoa oli melkein yhdessä yössä muuttunut. Luottamuksen tunne koki kolauksen, jota ei ollut osattu ennakoida. Vakiintuneina pidetyt asetelmat ja toimintatavat kääntyivät ympäri. Puhuttiin populismista, totuuden jälkeisestä ajasta, lännen lopusta ja demokratian kriisistä. Jää toistaiseksi nähtäväksi, onko kyseessä voimakas astevaihtelu vai pitkälle vaikuttava historiallinen muutos.

On kuitenkin selvää, että epävarmuus tulevaisuudesta haastaa meidät yhä voimakammin luomaan rohkeita visioita ja

etsimään keinoja kulkea visiota kohti määrätietoisesti ja yhdessä.

Kun yhteiskunnan peruslupaukset työstä, toimeentulosta, turvallisuudesta ja osallisuuden kokemuksesta ovat ympäri länsimaita järkkyneet, on kysyttävä rohkeasti mitkä ovat 2020-luvun lupaukset ja miten ne toteutetaan.

Sitran vision mukaan Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä. Vuonna 2017 tämä visio on ajankohtaisempi kuin koskaan. Kello käskää meitä yhä nopeammin etsimään ratkaisuja maapallon ekologisen kantokyvyn turvaamiseksi. Samaan aikaan kysymykset hyvinvoinnista, työstä, osallisuudesta ja reiludesta vaativat kunnianhimoisia toimia osakseen. Vaikka globaali toimintaympäristö on äärimmäisen epävarma, sen tulisi

Mitkä ovat 2020-luvun lupaukset ja miten ne toteutetaan?

ennen muuta kirittää meitä matkallamme kohti haluttuja tavoitteita.

Pitkälle taaksepäin katsoessa näemme, että menestyksemme on vaatinut kykyä toimia yhdessä ja tehdä sellaisia muutoksia, jotka ovat pitkällä tähtäimellä edistäneet suomalaisten kokemusta reilusta ja hyvästä yhteiskunnasta. Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuosi ja Sitran 50-vuotisjuhla tarjoavat vuonna 2017 erityisen tärkeän hetken panostaa entistäkin kunnianhimoisemmin huomisen menestyvään Suomeen.

**Miten takaamme
reilun
tulevaisuuden
kaikille, jos
varmaa on vain
se, että kaikki
muuttuu?**

1.

TYÖ JA TOIMEENTULO. Digitalisatiokehitys mullistaa kokonaisia toimialoja ja ammatteja. Mistä toimeentulo syntyy tulevaisuudessa?

2.

DEMOKRATIA JA OSALLISUUS. Elämmekö demokratian kriisiä vai uudistumisen kultakautta? Miten ihmiset vaikuttavat päätöksentekoon tulevaisuudessa – mitä on siis huomisen osallisuus?

3.

KASVU JA EDISTYS. Maailma muuttuu. Mistä syntyy huomisen kasvu ja mitä on edistys?

Lue lisää: seuraavaerä.fi

Sitra on suomalaisten tulevaisuustalo

SITRA OLI VUONNA 1967 eduskunnan lahja 50-vuotiaalle itsenäiselle Suomelle. Silloinkaan yhteiskunnallinen, saati taloudellinen tilanne ei ollut helppo. Tehtäväksi Sitralle annettiin Suomen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn parantaminen. Tavoite on pysynyt, mutta työ on muuttanut muotoaan aina ajan vaatimusten mukaan. Vuonna 2017 Sitra on suomalaisten tulevaisuustalo, ajatus- ja toteutuspaaja, jossa tietoon pohjaava näkemys kohtaa käytännön tekemisen.

Sitran tulevaisuustyön taustalla on vahva visio siitä, että Suomi menestyy kestävästi hyvinvoinnin edelläkävijänä. Kestävällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvää elämää, jota eletään maapallon kantokyvyn rajoissa – tässä, nyt ja tulevaisuudessa. Tässä ajattelussa talous on yhteiskuntaa uudistava, yhteisöllinen mekanismi, ja päätöksiä leimaavat pitkäjänteisyys ja ylisukupolvisuus.

Minne menet Suomi?

Sitra ei olisi tulevaisuustalo ilman omaa vahvaa ennakkointityötä. Sitran megatrendit on odotettu katsaus maailmaa muovaaviin ja Suomeenkin isosti vaikuttaviin tulevaisuuden suuntiin.

Vuonna 2016 megatrendilista löi läpi laajasti paitsi sellaisenaan kiinnostavana

tulevaisuuskeskustelun avauksena, myös erilaisten organisaatioiden oman tulevaisuustyön välineenä.

Mitä me suomalaiset elämältämme haluamme, mikä on meille yhteisesti tärkeää? Millaisille arvoille yhteistä tulevaisuutta pitäisi suunnitella? Miten puhalletaan yhteen hiileen kansallisen yhtenäiskulttuurin jälkeisenä aikana?

Kestävällä hyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvää elämää, jota eletään maapallon kantokyvyn rajoissa.

Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhla-vuoden Sitra yhdisti voimansa toisen suomalaisen tulevaisuustalon, Demos Helsingin kanssa suureen visioprojektiin. Kierrämme ympäri maata ja osin maailmaakin, keskustellen ja rakentaen yhteistä ajattelua siten, että vuoden 2017 lopussa meillä olisi yhteinen, jaettu visio Suomen tulevaisuuden suunnasta.

Etsinnässä on suomalaisen hyvinvointitieteiskunnan Seuraava erä. Mitä maailman muutoksesta pitäisi ajatella tänään? Millaisista aineksista syntyy pohjoismaisille arvoille rakentuva kestävä hyvinvointi, jossa

korostuvat ihmisten laaja osallisuus, korkea luottamus ja reiluus?

Megatrendi- ja visiotyön lisäksi Sitran ennakointityössä pohdittiin vuonna 2016 muun muassa koulutusta kestävästä hyvinvoinnin yhteiskunnan rakentajana sekä ekosysteemien roolia elinkeinopolitiikassa. Sitran ennakkoinnin asiantuntijat olivat tuomassa tulevaisuusnäkemyksiä myös Kelan johtamaan perustulokokeilun tutkimusryhmään.

Strategia on valintoja

Kun tehtävä on suuri ja visio kunnianhimoisen, valinnat ovat tärkeitä.

Kunnianhimoisenkin visio on nimittäin vain unelma, ellei se synnytä toimintaa. Sitran omassa työssä megatrendien haasteet ja vision

viitoittama suunta on purettu kolmeksi strategiseksi teemaksi. Nämä kolme teemaa ovat valintoja, jotka olemme tehneet pohtien omia resurssejamme ja parasta panosta, jonka voimme kestävästä hyvinvoinnin edistämiseksi Suomessa antaa.

Teemoista *Uudistumiskyky* vahvistaa suomalaisen yhteiskunnan uudistumiskykyä ja -halua hyvinvoinnin edellytyksenä ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalttina. *Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta* keskittyy hyvinvoinnin, talouden ja luonnonvarojen kestäväseen kehitykseen, rakentaen kiertotalouteen pohjaavaa edelläkävijyyttä. *Uusi työelämä ja kestävä talous* puolestaan edistää työn ja talouden uusien ratkaisujen löytämistä, kokeilua ja käyttöönottoa.

SITRAN
SUOMI 100 -HANKKEET
#yhdessä

8 kansalaiskeskustelua
eri paikkakunnilla
#Erätauko

231 tiimiä ehdotti ratkaisui-
deaa **#Ratkaisu100**

260 000 kävijätavoite
tulevaisuusnäyttelylle
Seitsemän sisarusta tulevai-
suudesta **#7sisarusta**

1 200 osallistujaa kansain-
väliseen WCEF-konferenssiin
#WCEF2017



Paras tulos syntyy yhdessä

Jotta visio ei jäisi unelmaksi tai strategiset valinnat pelkäksi puheeksi, tulevaisuustyön keinovalikoiman on oltava kattava. Sitra on ajatus- ja toteutuspaaja, jonka erityinen vahvuus on tiedon ja tekojen yhdistämisessä. Uuteen haasteeseen tai mahdollisuuteen tarttuminen vaatii omanlaisensa välineet: joskus tarvitaan ennakointia, selvityksiä, skenaariotyötä tai yhteistä strategiaprosessia. Toisinaan kokeiluja, koulutusta tai pitkäjänteistä yhteiskehittelyä. Myös rahastosijoitukset ovat väline toteuttaa kestävään hyvinvointiin tähtäävää strategiaa.

Työkaluja tärkeämpää on kuitenkin se, että oikeat ihmiset ovat paikalla ja yhteistyötä tehdään hyvässä hengessä ja luottamuksen ilmapiirissä.

Sitralla on vuosikymmenten kuluessa muovautunut luonteva rooli erilaisten tahojen verkottajana ja yhteen tuojana: parhaat tulokset syntyvät useimmiten silloin, kun hieman eri näkövinkkelistä asiaa katsovat tuodaan yhteen. Tästä syystä Sitrasta on kasvanut fasilitoinnin ja ryhmäprosessien riippumaton vetäjä.

Sitrان fasilitointiosaaminen on näkynyt kesästä 2016 alkaen esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön vetämässä kulttuurin valtiosuusjärjestelmän uudistamistyössä. Projektin yhteydessä syntyy uusia, jatkossakin hyödynnettäviä lähestymistapoja osallistavaan lainsäädäntöprosessiin.

Kestävän talouspolitiikan johtamiskurssit puolestaan kokoavat vuosittain yhteen

Sitra on ajatus- ja toteutuspaaja, jonka erityinen vahvuus on tiedon ja tekojen yhdistämisessä.

kuutisenkymmentä eri alojen päättäjää ja muutoksentekijää. Kiiitetyt kurssit valmentavat ymmärtämään taloutta laaja-alaisesti, pitkäjänteisesti ja ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat huomioiden. Vuonna 2016 järjestettiin kaksi kurssia ja vuodelle 2017 on suunnitteilla myös kaksi kurssia.

Vuosi 2017 on paitsi Suomen tärkeä juhlatvuosi, myös Sitran toiminnan merkkivuosi.

Ratkaisu 100 -haastekilpailun avulla Sitra etsii juhlatvuonna ratkaisua yhteen Suomen suurimmista haasteista, kehittäen samalla haastekilpailua innovaatiotyökaluna. Ratkaisu 100 poikkeaa monista haastekilpailuista siten, että Sitra on panostanut sekä kilpailun haasteen valintaan osallistamalla suomalaisia laajasti mukaan, ja tulee tukemaan omalla monipuolisella osaamisellaan ratkaisua kehittäviä tiimejä. Marraskuussa 2017 valittava voittajatiimi tai -tiimit saavat miljoona euroa ratkaisun toteuttamiseen. Haasteena on kehittää ratkaisu, jolla kaikkien osaamiset ja kyvyt voidaan tunnistaa ja hyödyntää globaalissa ympäristössämme aiempaa paremmin.

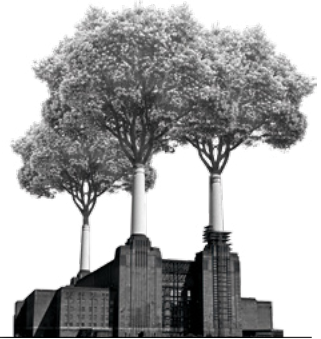
Koska tulevaisuus tehdään yhdessä.

VISIO

Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä

MISSIO

Rakennamme huomisen menestyvää Suomea

TOIMINNOT
JA TEEMATPROJEKTIKOKONAISUUDET
MAALISKUUSSA 2017

TEOT



* jatkuvaa toimintaa

TEEMA

Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta

Elämme reippaasti yli varojemme – joka päivä. Luonnon-
varojen tuhlaileva käyttö ja ilmastonmuutos uhkaavat olemas-
saoloamme ja ovat siten suurimpia globaaleja ongelmiamme.
Ellei tätä kehityskulkua pystytä kääntämään pikaisesti,
kaikki muu tulevaisuuspuhe on puuhastelua.



VUONNA 2016

1

kansallinen
tiekartta
kiertotalouteen
ensimmäisenä
maailmassa

1000

suomalaista
asiantuntijaa
kiertotaloustyössä

*Kiertotalous on suuri,
mutta välttämätön
yhteiskunnallinen,
liiketoiminnallinen
ja ajattelutavallinen
muutos.*

AIKAMME SUURIN HAASTE on käsillä nyt: miten löydämme toimintamalleja, joissa talouden ja hyvinvoinnin kasvu eivät enää perustu luonnonvarojen liikakäyttöön?

Suomella on potentiaalia luoda seuraavien 5–10 vuoden aikana kestävää hyvinvointia ja menestystä, jotka perustuvat uusiutuvien ja uusiutumattomien luonnonvarojen viisaaseen käyttöön. Haasteen kääntämiseksi mahdollisuudeksi tarvitaan nyt sekä isoja päätöksiä että liuta pienempiä tuuppauksia.

Suomelle maailman ensimmäinen kiertotalouden kansallinen tiekartta

Ilmastonmuutoksen torjuminen ja luonnonvarojen säästäminen on synnyttänyt yhden maailman nopeimmin kasvavista liiketoiminta-alueista: Sitran jo vuonna 2014 teettämän selvityksen mukaan kiertotalous on Suomelle jopa kolmen miljardin euron arvonlisäyksen kokoinen mahdollisuus.

Kiertotalous on uusi talousmalli, jossa ei tuoteta jatkuvasti lisää tavaroita, vaan kulutus perustuu kiertomateriaaleista valmistettuihin tuotteisiin ja omistamisen sijasta palveluiden

käyttämiseen: jakamiseen, vuokraamiseen ja kierrättämiseen. Materiaaleja ei lopuksi tuhota tai hylätä kaatopaikalle, vaan niistä syntyy yhä uusia tuotteita.

Kiertotalous on suuri yhteiskunnallinen, liiketoiminnallinen ja ajattelutavallinen muutos, jonka moottorina ja mahdollistajana toimii usein digitalisaatio. Kiertotalous on oiva esimerkki kehityksestä, joka syntyy useamman megatrendin törmäyksestä: luonnonvarojen ylikäyttö ja ilmastonmuutos luovat uhkan, jonka selättämiseen digitalisaatio, uudet liiketoimintamallit ja kuluttajien kestävät ratkaisut antavat eväitä.

Sitra nosti kiertotalouden Suomessa laajaan keskusteluun jo vuonna 2015, ja on omalla toiminnallaan edistänyt sitä monella tapaa. Looginen askel pitkäjänteisessä kehittämistyössä oli syyskuussa 2016 julkaistu, maailmanlaajuisesti ensimmäinen kiertotalouden kansallinen tiekartta. Aidosti kansallisen tiekartasta tekee paitsi sen sisältö, myös työn prosessi: tiekartan työstämiseen osallistui yli 1000 suomalaista asiantuntijaa ja vaikuttajaa eri sektoreilta.

Tiekarttaan on luotu askelmerkit, joilla tavoite – Suomen nousu kiertotalouden

globaaliksi mallimaaksi vuoteen 2025 mennessä – saavutetaan. Tahtotilassa korostuu yhtäältä valtion rooli edistyksellisen kotimarkkinan ja yrityksille suotuisan kasvualustan mahdollistajana, ja toisaalta vahva yritys-, vienti- ja teknologiavetoisuus ja laajojen, koko arvoketjun kattavien ratkaisujen ja yhteistyön hakeminen.

Tiekartan tavoite on kunnianhimoinen, mutta saavutettavissa. Jotta kiertotaloudesta saataisiin kaikki irti myös globaalin liiketoiminnan näkökulmasta, nopeus on valttia. Siksi Sitra on päättänyt tehdä vuonna 2017 yhteensä 5 miljoonan euron ylimääräisen erityispanostuksen tiekartan toimeenpanoon. Panostuksella on tarkoitus katalysoida arviolta viisinkertainen määrän muuta julkista ja yksityistä rahoitusta hankkeiden edistämiseen.

Seuraavaksi: tekoja, tekoja, tekoja

Yrityksillä on keskeinen rooli kiertotalouden toteuttamisessa ja ilmastotavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten innovaatiot, tuotteet ja ratkaisut edistävät kestävä kehityksen mukaisia toimintatapoja, luovat kilpailukykyä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla ne mahdollistavat hallitun siirtymisen kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa.

Sitran tiivis yhteistyö edelläkävijäyritysten kanssa synnytti ensin Climate Leadership Council ry:n vuonna 2014, ja selvitys- ja kehitystyö koottiin vielä syksyllä 2016 työkalupakiksi, josta mikä tahansa yritys voi valita omat välineet oman vähähiilisen tiekarttansa rakentamiseksi.

Suomalaisilla puhtaita ja älykkäitä ratkaisuja rakentavilla yrityksillä on kuitenkin ollut ongelma: uskottavia kotimarkkinareferenssejä

ei oikein ole löytynyt. Siksi Sitrassa lähdettiin jo vuonna 2014 kehittämään hyvin kunnianhimoista suunnitelmaa kansainvälisen mitta- luokan kiertotalouden ja älykkäiden ja puh- taiden ratkaisujen referenssialueen rakenta- miseksi Suomeen.

Kesäkuussa 2016 suunnitelma oli valmis, laaja yhteistyöverkosto punottu ja toteuttaja perustettu: Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätio aloitti työnsä.

Säätiön tavoitteena on kehittää pääkau- punkiseudusta maailman paras testialue älykkäille kiertotalousratkaisuille – käytän- nössä tavoitteena on 20–30 uutta kasvurefe- renssiä. Uusia teknologioita ja palveluita tullaan kehittämään eri puolilla alueen kau- punkeja, ja parhaat ratkaisut tulevat luomaan menestyvää liiketoimintaa Suomeen ja ne viedään maailmalle. Säätiö rahoittaa, auttaa ja tukee liiketoiminnan syntymistä ja avaa ovia globaaleille markkinoille.

Pääkaupunkiseudun Smart & Clean on juuri sitä mitä nyt tarvitaan: ei puhetta, vaan tekoja paremman huomisen rakentamiseksi. Uudessa säätiössä ovat Sitran lisäksi mukana kumppaneina kaupungeista Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa ja Lahti, yrityksistä mm. Fortum, Helen, KONE, Neste, Siemens, sekä yliopistoja, valtio ja Uudenmaan liitto.

Muutos tehdään arjessa

Sitra on työskennellyt ekologisen kestävyyyden teemojen parissa intensiivisesti yli 10 vuotta. Ensin Ympäristö- ja Energiaohjelmissa ja sitten Resurssiviisas ja hiilineutraali -teeman avainalueissa. Viime vuosina työ on keskitty- nyt alueelliseen resurssiviisauteen, teollisiin symbiooseihin ja hiilineutraaliin teollisuuteen.

68 %

Suomen kaikista kasvihuonekaasupäästöistä syntyy ihmisten arjesta.

68 prosenttia Suomen kaikista kasvihuonekaasupäästöistä syntyy kuitenkin ihmisten arjesta: asumisesta, liikkumisesta, syömisestä ja kuluttamisesta. Siksi Sitra suuntaa tulevaisuustyötään seuraavaksi suomalaisten arjisten valintojen helpottamiseen.

Muutoksia kulutustottumuksiin on tehtävä globaalisti, mutta Suomi voi toimia tässä suunnannäyttäjänä ja uusien ratkaisujen luojana. Kestävemmän arjen ei koskaan pitäisi olla vaikeaa, vaan innostavaa ja mukavaa, omannäköistä hyvää elämää.

Seuraavan kahden vuoden aikana Sitra edistää muutosta kohti kiertotaloutta ja kestävämpää elämää kolmea tietä: auttamalla yrityksiä kehittämään kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita, kannustamalla valtiota ja kuntia luomaan kiinnostavia toimintaympäristöjä sekä innostamalla suomalaisia tekemään kestäviä valintoja arjessa.

100-vuotias Suomi kiertotalouskehittäjien valokeilassa

Sitrان ja Suomen aktiivinen työ resurssi- viisaan ja hiilineutraalin yhteiskunnan rakentamiseksi ei ole jäänyt kansainvälisesti huomaamatta. Olimme näkyvä keskustelija jo Pariisin ilmastokokouksessa 2015, ja sama linja vahvistui Marrakeshissa 2016, jolloin Sitran selvitykset ilmastomuutoksen hillitsemiseen liittyvistä, jo olemassa

olevista pohjoismaisista ratkaisuista saivat ansaittua huomiota.

Maailman talousfoorumi (World Economic Forum) valitsi Sitran finalistiksi World Circulars Awards -kilpailun sijoittajakategoriassa ja mainitsi Sitran olevan globaalisti edelläkävijä yksityisen ja julkisen yhteistyön edistämässä. Tämä hieno tunnustus yhdessä kiertotalouden tiekartan kanssa on lisännyt Sitran ja Suomen vetovoimaisuutta maailman johtavien organisaatioiden yhteistyökumppanina etsittäessä ratkaisuja kohti hiilineutraalia kiertotaloutta.

Itsenäisen Suomen täyttäessä 100 vuotta Sitra kokoaa maailman parhaat kiertotalousratkaisut Helsinkiin. Laajassa kansainvälisessä yhteistyössä kesäkuussa 2017 järjestettävän World Circular Economy Forumin tavoitteena on koota maailman päättäjiä ja johtavia asiantuntijoita edistämään kiertotaloutta osana YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamista. WCEF 2017 tukee Suomen kehittymistä kiertotalouden mallimaaksi.

TEEMAN AVAINALUEET 2016

- **Kiertotalous** juurruttaa uutta talousmallia osaksi suomalaista yhteiskuntaa kiertotalouden kansallisen tiekartan avulla. **03/2015–10/2019**
- **Resurssiviisas kansalainen** edistää kestäväää kuluttajakäyttäytymistä selvittäen, kokeillen ja innostaen. **09/2016–12/2018**
- **Hiilineutraali teollisuus** kiihdytti teollisuuden muutosta hiilineutraaliksi tuottamalla tietoa, kehittämällä työkaluja ja perustamalla mm. Pääkaupunkiseudun Smart & Clean -säätöä. **01/2014–12/2016**

TEEMA

Uudistumiskyky

Suomen tarina on uudisraivaajien tarina. Kulttuuriperintömme suuret saagit Jukolasta Pentinkulmalle kertovat sitkeistä ja uutterista sankareista, jotka kivikkoisista soista rakensivat elämälleen vankan perustan. Vakaa ja luottamukseen perustuva yhteiskunta Suomesta rakentuikin.

Sitten maailma muuttui. Muutoksesta ja epävakaudesta tuli uusi normaali, eikä jäykkyys ollutkaan enää hyve, vaan kehityksen jarru. Uudisraivaajahenkeä tarvitaan jälleen: nyt suomalaisesta yhteiskunnasta olisi rakennettava muutoskykyisempi.



VUONNA 2016

51

kunnan palvelu-
pakettipilotit
valmistuivat

5

alueella kehitettiin
mallia sotien valinnan-
vapauskokeiluille

*Uudistuminen punnitaan
siinä, miten nopeasti
ja taidolla päätökset
siirtyvät arkeen.*

UUDISTUMISKYKY, KETTERYYS ja taito kääntää äkilliset tilanteet mahdollisuuksiksi. Siinä on kolme menestyvän ja hyvinvoivan kansakunnan piirrettä yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa.

Yhteiskunnan perusolettamuksia ja suuria rakenteita ei kuitenkaan muuteta nopeasti, eikä se varsinkaan tapahdu itsestään. Siksi uudistumiskyky on yksi sitralaisen tulevaisuustyön kolmesta tärkeästä temasta.

Uudistumiskyky on menestyvän yhteiskunnan pysyvä ominaisuus, ei yksittäinen, määräaikainen hanke. Me Suomessa olemme erinomaisia suunnittelijoita ja strategia- ja hankenikkareita, mutta uudistuminen punnitaan siinä, miten nopeasti ja taidolla päätökset siirtyvät arkeen. Monia kipeästi kaivattuja rakenteellisia uudistuksia on suunniteltu ja osin kokeiltukin. Toimeenpanon aika on nyt. Tämä on se hetki, kun suomalaisen yhteiskunnan uudistumiskyky todella mitataan.

Sitran rooli tulevaisuustalona ei ole uudistusten toteuttaminen, vaan ennemmin uudistusten edellytysten rakentaminen, muutokseen kiertäminen ja yhteistyökuvioiden punominen. Yhdistävä tekijä kaikessa tekemisessä on tulevaisuusnäkökulma, jonka kautta kehittämistarpeita peilataan. Muutosten alkuvaiheessa

Sitran rooli on usein kriittinen, mutta kun asia etenee ja siitä tulee valtavirtaa, Sitran on aika väistyä. Hyvä esimerkki tästä on intensiivisessä kehitysvaiheessa oleva, Isaacuksen nimellä kulkeva ns. hyvinvoinnin palveluoperaattori. Sitra on jättihankkeen alullepanija, miljoonarahojen laajan yhteistyön moottori ja vetää projektia nyt kädet savessa. Jos ja kun projekti on maalissa vuoden, parin päästä, Sitran on aika siirtyä seuraavaan asiaan ja antaa muiden, pysyvien toimijoiden, kerätä työn hedelmät.

Isaacuksen johdolla hyvinvointidatan edelläkävijäksi

Niin mikä Isaacus? Suomessa haetaan nyt kuumeisesti uusia kasvun lähteitä, ja hyvinvoinnin palveluoperaattori Isaacus on sellainen.

Nimensä projekti on saanut Suomen arkistojen isältä, 1600-luvulla kirkonkirjat maahan luoneelta Turun piispa Isaacus Rothoviukselta. Tässä Isaacuksessa ei luoda taas yhtä arkistoa lisää, vaan yhdistetään Suomen laajat ja hajallaan olevat rekisterit yhden luukun takaa ja tietoturvallisesti saavutettaviksi niin tutkijoille, terveydenhuollolle, yrityksille kuin yksittäisille ihmisillekin.

Meistä suomalaisista on vuosikymmenet kerätty valtavasti tietoa. Verikokeiden tuloksia, annettuja rokotteita, lääkemääräyksiä, lapsilisäpäätöksiä, verotustietoja, työttömyysjaksoja, biologisia näytteitä. Lisäksi arkistoista ja rekistereistä löytyy suuria tietoaainetokokonaisuuksia, kuten otospohjaisia väestötutkimusaineistoja ja sosio-demografisia väestötietoja, ja enenevässä määrin ihmiset mittaavat itsekkin omaa hyvinvointiaan ja kirjaavat esimerkiksi juostuja kilometrejä verkkopalveluihin.

Teknologioiden kehittyessä tietomassoja on mahdollista hyödyntää niin yksilön, yhteiskunnan kuin liiketoiminnankin hyväksi – jos tietoaainetot ovat laadukkaita, yhdistettävissä tai ylipäättään saatavissa turvallisesti. Niiden käyttöön on aina oltava myös yksilön lupa. Me suomalaiset rekistereinemme istumme todellisen kultakaivoksen päällä: yhdisteltävä tieto luo pohjaa innovaatioille ja kasvulle, ja tämän ovat huomanneet nyt Suomeen investoivat IBM:n ja Pfizerin kaltaiset kansainväliset yritykset. Suomelle on tarjolla hyvinvointidatan hyödyntämisen globaali edelläkävijyys. Kultakaivoksemme on vain tällä hetkellä todella vaikeakulkuinen, ja siksi louhintatyö on sopiva tehtävä Sitralle.

Työ hyvinvoinnin palveluoperaattorin rakentamiseksi alkoi Sitrassa syksyllä 2015, ja hanke kulminoituu kolmeen kokonaisuuteen: palveluoperaattorin toimintakonseptin rakentamiseen, ict-ratkaisuihin ja tietojen luovuttamisen lainsäädännölliseen perustaan.

Vaikka hyvinvoinnin palveluoperaattori on suuri dataoperaatio ja monimutkainen ict-hanke, joka edellyttää lainsäädännöllisiä muutoksia ja tarkoin punnittua konseptia,

sen kriittisin edellytys on kuitenkin viranomaisten välinen avoin ja saumaton yhteistyö.

Isaacusta ovat Sitran kanssa rakentamassa muun muassa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL, Tilastokeskus, Kansallisarkisto, sairaanhoitopiirit sekä sosiaali- ja terveysministeriö. 2010-luvun yhteiskunnallinen uudisraivaustyö vaatii uudenlaisia yhteistyön muotoja, rajojen ylityksiä, sillojen purkua ja yhteisen vision puolesta puurtamista. Kun yhteistyön väylät on kerran avattu, on seuraavien niitä helpompi kulkea.

Sotessa uudistumiskyky mitataan

Käynnissä oleva sote-uudistus on yksi Suomen kaikkien aikojen suurimmista ja tärkeimmistä uudistuksista. Sitä on suunniteltu ja väännetty vuosia, ja toteutuminen näyttää todennäköisemmältä kuin koskaan. Sitra on panostanut sote-kehittämiseen merkittävästi, ovathan tasavertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut yksi tärkeimmistä suomalaisten hyvinvointia ja kestävästä kehitystä edistävästä tekijöistä.

Sitrassa on työskennelty sen puolesta, että huomisen sotea rakentavat päätökset tehtäisiin reaaliaikaiseen tietoon pohjaten ja ketterästi kokeillen.

Hankkeissa on kehitetty sote-palvelujen tiedolla johtamista yhteistyössä kuntien ja sairaanhoitopiirien kanssa, rakennettu kansalliseksi toimintamalliksi nyt leviävää digitaalisten omahoitopalvelujen kokonaisuutta Hämeenlinnassa, luotu genomistrategia sosiaali- ja terveysministeriön kanssa ja selvitetty tulevaisuuden sote-palveluiden tarvetta digitalisaation, logistiikkakehityksen ja väestöpohjan muutosten näkökulmasta.

Vuonna 2015 Sitrassa pohdittiin, miten tiedot hajanaisista sote-palveluista olisi mahdollista koota siten, että palveluita ja niiden kustannuksia olisi mahdollista vertailla. Näin koottu vertailukelpoinen tieto mahdollistaisi soten johtamisen ja kehittämisen sekä kustannusten ennakoinnin asiakasryhmittäin. Ratkaisuksi kehitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelupaketit.

Loppuvuodesta 2015 kevääseen 2016 mallia kokeiltiin yhteensä 51 kunnassa ympäri maata, ja kesällä 2016 sosiaali- ja terveysministeriö kertoi ottavansa Sitran kehittämät palvelupaketit soten kansalliseksi ohjaus- ja läpivalaisujärjestelmäksi kustannusten ja toiminnan seurantaan vuoden 2019 alusta alkaen. Palvelupaketit eivät näy suoraan suomalaisten arjessa, mutta ovat juuri sellainen pitkän tähtäimen uudistumisen mahdollistaja, joita nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan.

Vaikea valinnanvapaus kokeiluun

Soten laajentuva valinnanvapaus puolestaan on asia, joka koskettaa jokaista suomalaista vuodesta 2019 alkaen. Sitran näkökulmasta valinnanvapaus itsessään ei ole päämäärä, vaan yksi mahdollinen keino kehittää ja uudistaa palvelujärjestelmää.

Ennen laajaa käyttöönottoa siitä on kehitettävä suomalaisessa yhteiskunnassa toimiva malli ja kokeiltava, miten systeemi toimii siten että asiakaskokemus ja hoidon vaikutus ovat palvelujen keskiössä – ja että myös heikoimmassa asemassa olevat suomalaiset saavat tarvitsemansa palvelut. Sitra on ollut

kehittämässä kokeiluille mallia, jota vuoden 2017 aikana testataan sosiaali- ja terveysministeriön johdolla.

Katse koko julkishallinnon uudistumiseen

Miten koko julkishallinnon sitten pitäisi toimia, jotta se pystyisi vastaamaan alati muuttuvan ja kehittyvän ympäristön haasteisiin? Miten toimivat digitalisoituvan yhteiskunnan demokratia ja osallisuus, entä miten rakentuisi nykyistä strategisempi ja ketterämpi hallinto? Millaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan?

Vuonna 2017 Sitra pureutuu tiiviisti koko julkisen hallinnon uudistumiseen, sillä valmisteilla on sekä uusi julkisen johtamisen koulutuskokonaisuus että selvitys julkishallinnon uudistamistarpeista ja toimintamallivaihtoehtoista.

TEEMAN AVAINALUEET 2016

- **Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus** tuottaa sote-uudistamista tukevaa tulevaisuustietoa ja kehittää sote-palveluiden raportointia. **01/2014–12/2017**
- **Hyvinvoinnin palveluoperaattori** valmistelee yhden luukun toimijaa, joka tarjoaa eri tietolähteiden ja -rekistereiden hyvinvointitietoja. **10/2015–09/2017**
- **Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa** vahvistaa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria terveys- ja hyvinvointipalveluissa. **06/2016–03/2019**

TEEMA

Uusi työelämä ja kestävä talous

Työelämän muutos ravistelee suomalaista yhteiskuntaa ja julkisten palvelujen rahoituspohjaa. Digitalisaatio, robotisaatio ja globalisaatio näkyvät työmarkkinoilla ja työpaikoilla jo nyt, ja tulevaisuudessa vielä nykyistäkin laajemmin. Ne muokkaavat toimialoja, yrityksiä ja toimenkuvia uuteen uskoon.



VUONNA 2016

60

työpaikkaa ryhtyi tuumasta toimeen kehittääkseen parhaat työkalut uudistumiseen

2

vaikuttavuusinvestoimisen SIB-hanketta panostaa työhyvinvointiin ja työllistymiseen

Tavoitteena on työelämä, jossa mahdollisimman moni löytää oman paikkansa.

TÖISSÄ TUULEE, mutta kuinka mullistavasta murroksesta on kyse? Muutos on käynnissä, mutta sen lopullista laajuutta ja nopeutta ei tiedä vielä kukaan. Jos nykyisenkaltainen keskipalkkainen työ paljolti häviää, kuinka moni elää palkalla jatkossa? Ellei elä, millä sitten? Ja häviääkö pääosa toistia kokonaan, vai muuttuuko vain, eli tuleeko vanhan tilalle uusia tehtäviä? Millaisilla taidoilla tulevaisuuden työelämässä on kysyntää? Onko työelämän muutos todella teollistumiseen vertautuva vallankumous, joka muuttaa yhteiskunnan perusolettamuksia ja -rakenteita pohjamutia myöten, vai normaalia kehitystä, joka on saanut yllleen keisarin uudet vaatteet?

Millaisilla taidoilla tulevaisuuden työelämässä on kysyntää?

Tarkastelemme Sitrassa muutoksia ja niiden vaikutusketjuja mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti: tuotamme tietoa, kokeilemme ja kokoamme kehittämään.

Tavoitteena on työelämä, jossa mahdollisimman moni löytää oman paikkansa ja jossa

uutta teknologiaa hyödynnetään kaikkien eduksi. Palkkatyöhön liittyvän kehittämisen lisäksi edistämme myös hyvinvoinnin tavoitteellista rakentamista. Käytännön työkalun tähän tarjoaa vaikuttavuusinvestoiminen, jonka Sitra on tuonut Suomeen.

Työelämän tulevaisuutta rakentamassa

Kun Sitra vuonna 2015 aloitti ensimmäiset työelämähankkeensa, taustalla ei ollut pitkää historiaa työelämäkysymysten kehittäjänä. Tilanne oli hyvin erilainen kuin Sitran kahdessa muussa teemassa: sähköiset terveys-hankkeet aloitettiin Sitrassa vuonna 2000 ja joitain vuosia sen jälkeen yhtäjaksoinen työ ekologisen kestävyys saralla. Uusi työelämä ja kestävä talous ovat kuitenkin suomalaisen yhteiskunnan kohtalonkysymyksiä, katsoi asiaa sitten yksittäisen ihmisen tai kokonaisen yhteiskunnan kannalta.

Riippumattomalle tulevaisuustalolle luonteva paikka löytyi alkuun herättelijän roolista: Sitran työ uudella kentällä aloitettiin selvitysten ja kokeilujen kautta. Vuonna 2016 Sitrassa selvitettiin muun muassa työelämään

liittyviä asenteita, työaikakysymyksiä, tieto-yhteiskunnan työn luonnetta sekä nostettiin esiin kohtaannon ongelmia.

Kokeiluissa ja muissa yhteistyöhankkeissa testattiin muun muassa yrityslähtöistä työllistämismallia, kehitettiin yliopisto-opiskelijoiden työelämätaitoja ja verkotettiin kokeneita eri alojen asiantuntijoita kumppaneiksi pk-yrityksille. Keskeisiksi kysymyksiksi nousivat työn ja tekijöiden kohtaanto sekä osaamisen näkyväksi tekeminen. Myös kansainvälisiä näkemyksiä työn muuttumisen mekanismeista koottiin laajalti ja julkaistiin *Perspectives on new work – exploring emerging conceptualizations* -kirjassa.

Vuosi 2016 näytti, että kehittäjiä työelämäkentällä on paljon ja muutosta on ilmassa, mutta luottamusta ja uudenlaista yhteistyötä tarvitaan. Ensiksi tarvitaan kuitenkin yhteistä näkemystä muutoksen tuulista sekä jaettava tulevaisuuskuvaa. Sitran kaltaiselle riippumattomalle tulevaisuustalolle on siis tilausta tälläkin saralla.

Muutosta tehdään jo työpaikoilla

Valtion ja työmarkkinatoimijoiden rooli tulevaisuuden työn mahdollistajina ja kehittäjinä on keskeinen, mutta konkreettisia uudistuksia ei ole jääty odottelemaan, vaan muutos on jo monella työpaikalla käynnissä. Tässä muutoksessa jokaisen työntekijän rooli on tärkeä – niin työpaikan kehittäjänä kuin oman osaamisen ja urakehityksen edistäjänä.

Sitran keväällä 2016 julkistamaan laajaan työelämä tutkimukseen vastanneista vain kuusi prosenttia oli löytänyt nykyisen työnsä julkisen työväilytyksen kautta, 23 prosenttia hakemalla

oma-aloitteisesti avointa työpaikkaa ja loput 71 prosenttia muilla tavoilla avoimilla markkinoilla. Uudet urapolut haarautuvat useimmiten sulavasti vanhoista, eikä välissä silloin tarvita työväilytystä. Mitä taas tarvitaan, on sekä työpaikan kykyä tunnistaa osaamista että työntekijän taitoa osoittaa ja kerryttää työn edellyttämiä kyvykkyyyksiä.

Sitran, Ilmarisen ja Henkilöstöjohtoon ryhmä HENRY ry:n yhteinen, loppuvuodesta 2016 alkanut Tulevaisuuden työpaikka -hanke kokoa 60 erilaista työpaikkaa yhteen kehittämään työkaluja uudistumiseen ja työurien pidentämiseen. Tavoitteena on, että työpaikat saisivat eväitä kehittyä houkutteleviksi oppimisympäristöiksi ja että yhä useampi suomalainen pitäisi aktiivisesti osaamistaan ajan tasalla.

Kannustavia esimerkkejä löytyy jo. Sitran ja sosiaali- ja terveystieteiden yhteinen Suomen työelämäpalkinto on palkinnut esimerkillisiä työpaikkoja tai työn kehittäjiä vuodesta 2008 alkaen. Keväällä 2017 viimeisen kerran jaettava palkinto myönnetään työpaikoille, joiden toimintatavat ovat edistäneet elinikäistä oppimista, osaamisen kehittämistä, jaksamista ja siten pitkiä työuria osana tuloksellista toimintaa.

Vaikuttavuusinvestoiminen yhdistää yhteisen hyvän ja taloudellisen tuoton

Ikääntyvän yhteiskunnan palvelutarpeet kasvavat, mutta käytettävissä olevat varat niukkenevat. Taloustilanteen kiristyessä julkisten hyvinvointipalveluiden järjestämiseen ja rahoittamiseen tarvitaan kipeästi uusia vaihtoehtoja. On syytä sukeltaa pintaa syvemmälle:

*Vaikuttavuus-
investoiminen on väline
ostaa hyvinvointia
suoritteiden sijaan.*

onko yhteiskunnan tavoitteena luoda hyvinvointia vai tarjota kulloiseenkin tarpeeseen valitun ammattilaisen tuottamia suoritteita? Tähän tiivistyy Sitran työ vaikuttavuusinvestoimisen (engl. Impact investing) ekosysteemin luomiseksi Suomessa.

Vaikuttavuusinvestoiminen on väline ostaa hyvinvointia suoritteiden sijaan. Mutta vain yksi väline. Syvemmältä ajattelusta löytyy taito ostaa, taito myydä hyvinvoinnin lopputuloksia – ja ennen kaikkea taito asettaa mitattavia tavoitteita.

Tätä kestävään talouteen liittyvää ajattelutavan muutosta Sitrassa on työstyetty vuodesta 2014 lähtien. Itse väline, vaikuttavuusinvestoiminen, on maailmalla jo jonkin verran käytetty, mutta Suomessa työ alkoi aivan perusteista: termien ja käsitteiden suomentamisesta, ekosysteemin luomisesta sekä koko mallin muovaamisesta suomalaiseen yhteiskuntaan.

Tässä työssä käytössä on ollut koko sitralaisen tulevaisuustyön työkalupakki selvityk-

sistä koulutuksiin: vuonna 2016 on julkaistu muun muassa omat oppaat sijoittajille sekä kunnille ja valmennettu yrityksiä sekä yhdistyksiä tarjottavien palveluiden mittaamiseen.

Ensimmäiset vaikuttavuusinvestoimisen hankkeet on rakennettu ns. tulosperusteiden rahoitus sopimuksen mallilla (Social Impact Bond eli SIB). Työhyvinvointi-SIB julkistettiin jo marraskuussa 2015, ja maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvä Maahanmuuttaja-SIB lokakuussa 2016. Uusia hankkeita on valmis teilla useita. Niissä kaikissa olennaista on satsata tuloksiin, ei tehtyihin tunteihin.

TEEMAN AVAINALUEET 2016

- **Vaikuttavuusinvestoiminen** tuo uuden toimintamallin Suomeen, rakentaa sen ekosysteemiä sekä lisää yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välille syntyvää aitoa vuoropuhelua ja tavoitteellista kumppanuutta hyvinvoinnin edistämiseksi. **05/2014–06/2017**
- **Työelämän taitekohdat** etsii uusia työn markkinan toimivuutta edistäviä toimintatapoja sekä ratkaisuja erityisesti työelämän valmiuksien, kohtaanon ja kannusteiden parantamiseksi. **03/2015–08/2017**

Sitralaiset

Sitra on asiantuntijaorganisaatio, jonka työn vaikuttavuus ja tulokset ovat riippuvaisia ihmisistä. Tulevaisuustyön moottori on hyvä yhteistyö, joka saa virtansa asiantuntemuksesta ja innostuneesta sitoutumisesta yhteiskunnallisten muutosten aikaansaamiseen.

SITRALAISET OVAT SYDÄMELTÄÄN

maailmanparantajia, osaamiseltaan asiantuntijoita ja asenteeltaan tekijöitä.

Tulevaisuustyö on mitä suurimmassa määrin yhteistyötä, jossa yhdistyvät tieto ja tekeminen. Tämä vaatii henkilöstöltä paljon: työ on asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan tiukan substanssiosaamisen lisäksi käytännön kokemusta projektityöstä sekä laajoja yhteistyöverkostoja. Sitralaiset ovat varsin korkeasti

Tulevaisuustyö on mitä suurimmassa määrin yhteistyötä, jossa yhdistyvät tieto ja tekeminen.

koulutettua väkeä: noin 90 %:lla on korkeakoulututkinto, ja 20 sitralaisella myös lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.

Sitran henkilöstörakenne ja -politiikka tukee monenlaista tekemistä ja aihealueesta toiseen siirtymistä. Henkilöstöstä löytyy alansa pitkän linjan huippuasiantuntijoita ja

yhteiskunnallisia vaikuttajia, mutta myös aivan uransa alussa olevia osajia. Erilaiset työsuhteet tukevat monimuotoisuutta: osa-aikaisia sitralaisia löytyy niin päivätyöstään eläköityneistä, opintojaan vasta päättävistä kuin perhevapaalla olevista.

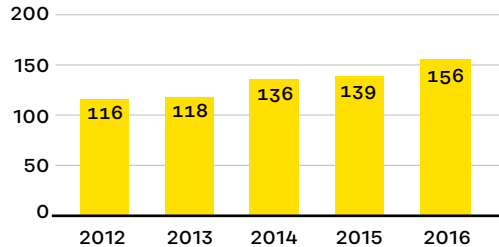
Sitralaisia oli vuoden 2016 lopussa 156 (139 vuonna 2015, 136 vuonna 2014), joista 3 perhe- tai muulla vapaalla. Työn projektiluonteesta johtuen uusia työsuhteita alkoi vuoden 2016 aikana 44 ja päättyi 22. Työsuhteista 51 % oli toistaiseksi voimassaolevia ja 49 % määräaikaisia ja kaikista työsuhteista osa-aikaisia oli 16 %. Kaikista sitralaisista 62 % oli vuonna 2016 naisia ja 38 % miehiä, kun johtoryhmässä osuudet olivat 44 % naisia ja 56 % miehiä.

Suutarin lapsen kengät

Sitra on organisoitu teemoihin ja toimintoihin, joilla jokaisella on oma tärkeä tehtävänsä vision toteuttamisessa. Visio onkin Sitrassa tärkeä, koska siitä on purettu mitattavat vaikuttavuustavoitteet kaikelle tekemiselle.

156

**TYÖN-
TEKIJÖIDEN
MÄÄRÄ
VUONNA 2016**



TYÖSUHTEET	51 % toistaiseksi voimassaolevat	49 % määrä- aikaiset
SUKUPUOLI- JAKAUMA	62 % naisia	38 % miehiä
	44 % naisia johto- ryhmässä	56 % miehiä johto- ryhmässä
KOULUTUS	90 % korkea- koulutettua	10 % muu koulutus

Projektimaisesti toimivan talon tavoille luo pohjan tulevaisuustalon yhteinen kulttuuri. Tuota kulttuuria ja sen tahtotilaa käsiteltiin useampaan kertaan vuoden 2016 aikana. Tuloksena syntyi kulttuurin tahtotila, johon pyrimme sisäisen toimintamme ja yhteistyömme kehittämiseksi.

Kun projekteja viedään vauhdikkaasti eteenpäin, yhteisten foorumien ja hyvien käytäntöjen jakamisen tärkeys korostuu. Sitralaisen osaamisen kehittämisen ja jakamisen ytimessä ovat niin sanotut osaamisverkostot: itseorganisoituvat ryhmät, joiden

toiminta-ajatus piilee innostavassa yhdessä tekemisen ja jakamisen kulttuurissa.

Vuonna 2016 sisäistä kehittämistä väärittivät monet tietotekniikkahankkeet hankehallinnasta kokousportaaliin ja uuden verkkosivuston rakentamiseen. Työ oman toiminnan ekologisuuden puolesta jatkui myös. Sitra kuuluu WWF:n Green Office -ympäristöjärjestelmään, ja kehitystyötä tehdään lakkaamatta. Kesällä 2016 Sitran toimitalon katolle muun muassa asennettiin aurinkopaneelit, joista saamme osan toimitilojemme käyttämästä energiasta.

Sioitustoiminta

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

Tulevaisuustyö rahoitetaan peruspääoman sijoitustoiminnalla

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat myös Sitran tulevaisuustyön suunnitteluun. Vuonna 2016 maailmantalouden kasvuvauhti nousi reiluun 3 %:iin, joka kuitenkin on edelleen alle pitkän aikavälin keskiarvon. Yhdysvaltain talouskasvu piristyi vaisun alkuvuoden jälkeen ja päättyi noin parin prosentin kasvuun ja myös euroalueella talousnäkymät vahvistuivat vuoden aikana. Suomen taloudesta saatiin niin ikään myönteisiä signaaleja. Kotimainen kysyntä toimi taloudellisen aktiviteetin moottorina ja sektoreista erityisesti rakennusteollisuuden toiminta oli vilkasta.

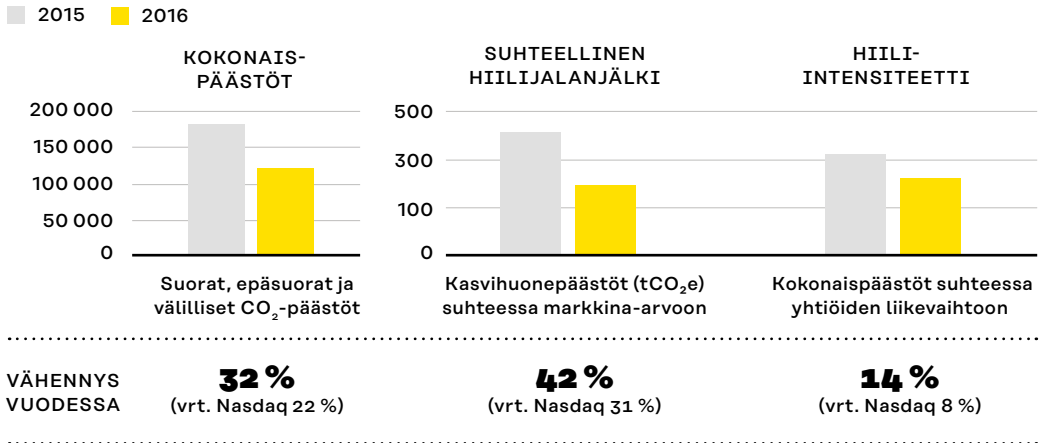
Pääomamarkkinoilla vuosi alkoi haastavissa merkeissä, mutta kehitys kääntyi positiivisemmaksi loppukevään aikana. Osake-markkinoiden kehitystä on viime vuosien

ajan ohjannut maailman keskeisten keskuspankkien USA:n FED:n, Euroopan keskuspankin sekä Japanin keskuspankin laajamittaiset velkakirjojen ja muiden arvopapereiden osto-ohjelmat. Tämä kehitys jatkui toimintavuonna erityisesti Euroopassa ja Japanissa.

Merkittävät poliittiset tapahtumat vuoden aikana, kuten Donald Trumpin valinta Yhdysvaltain presidentiksi, Britannian Brexit-äänestystulos ja Italian kansanäänestyksen tulos eivät vaikuttaneet markkinoiden liikkeisiin, vaan osakemarkkinat jatkoivat loppuvuonna vahvaa nousutrendiään. Korkomarkkinoilla jo vuosikaudet jatkunut yhä alhaisempi korkotaso sai jonkinlaisen käänteen, kun Yhdysvaltain keskuspankki päätti joulukuussa 2015 ensimmäisestä ohjauskoron nostosta yhdeksään vuoteen. Toinen koron nosto tehtiin joulukuussa 2016. Hitaasti kiihtyvien koron nostojen uskotaan jatkuvan vuoden 2017 aikana.

SITRAN SUOMI-OSAKESIOITUSTEN PÄÄSTÖT JA HIILIJALANJÄLKI

Sitrان kehittämän sijoittajatyökalun avulla sijoittajat voivat laskea salkkunsu hiilijalanjäljen. Alla esimerkki hiililaskurin tuloksista.



Raaka-ainemarkkinoilla vuoden 2016 alussa pohjalukemissa käynyt öljyn hinta lähes kaksinkertaistui loppuvuoteen mennessä. Tämä vaikutti osaltaan erittäin myönteisesti kehittyvien markkinoiden osake-markkinoihin, jotka nousivat vuoden aikana lähes 20 %.

Sitrان peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2016 lopussa 807 miljoonaa euroa (771 milj. euroa vuonna 2015). Peruspääoman tuotto oli kertomusvuonna hyvä 7,1 % (5,7 %). Peruspääoman kokonaisallokaatio vuoden-vaihteessa seuraava: osakkeet 53 % (50 %), korkoinstrumentit 36 % (41 %) ja muut sijoitukset 11 % (9 %). Peruspääoma on pääosin sijoitettu rahastoihin. Sitra tekee allokaatiopäätökset, mutta rahastot päättävät yksittäisistä sijoituskohteista itsenäisesti rahaston sääntöjen puitteissa.

Vuoden aikana Sitra laski valtionlainojen osuutta ja lisäsi vaihtoehtoisten sijoitusten määrää. Osakepainon nousu oli pääosin

seurausta kurssinoususta. Sitra teki uusia sijoituksia metsäkiinteistöihin sijoittaviin rahastoihin sekä pääomarahastoihin, jotka sijoittavat kasvuyrityksiin Euroopassa.

Vastuullisuus sijoitustoiminnassa

Sitra on vastuullista sijoittamista Suomessa edistävän Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry:n jäsen. Sitra on myös allekirjoittanut YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI). Vastuullinen sijoittaminen Sitrassa tarkoittaa sitä, että sijoituspäätöksissä otetaan huomioon tuoton ja riskin lisäksi ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen sekä hyvään hallintotapaan liittyviä tekijöitä.

Uusia sijoituskohteita valittaessa yhtenä arviointikriteerinä on varainhoitajan sitoutuminen vastuulliseen sijoittamiseen. Lähes kaikki Sitrان varainhoitajat ovat allekirjoittaneet

YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja ottavat vastuullisuusnäkökohdat huomioon toiminnassaan. Sitra pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintatapojaan. Kotimaisten osakesijoitusten hiilijalanjälki laskettiin toistamiseen syksyllä 2016. Kokonaispäästöt (Scope 1, 2 & 3) olivat laskeneet 178 000 tonnista hiilidioksidipäästöjä (CO₂e) 121 000 tonniin (ks. kuvio s. 27).

Pääomarahastot tulevaisuustyön välineinä

Sitran uudet pääomasijoitukset kohdistettiin vuonna 2016 edellisten vuosien tapaan pääomarahastoihin. Sijoittajana Sitra hakee tuoton lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta toimii markkinaehtoisesti eli noudattaa samoja sijoitustoiminnan periaatteita kuin kaikki muutkin sijoittajat.

Vuoden 2016 aikana Sitra sijoitti yhteensä 10 miljoonaa euroa kolmeen pääomarahastoon, jotka sijoittavat kasvuhaluihin ja -kykyisiin pk-yrityksiin. Bocapin PK Arvonkasvattajat II -rahasto ja Korona Investin kolmas rahasto Korona Fund III sijoittavat yrittäjävetoihin ja voimakasta kasvua tavoitteleviin pk-yrityksiin, jotka saavat rahastoilta pääoman lisäksi liikkeenjohdon osaamista kasvumahdollisuuksiensa hyödyntämiseen. Uusi ruotsalainen Standout Capital I -rahasto sijoittaa pohjoismaisiin pk-yrityksiin ja Suomi on yksi keskeinen rahaston markkina-alue. Yhteensä näiden rahastojen arvioidaan tuovan suomalaisten kasvunäkäisten pk-yritysten kehittämiseen 100–130 miljoonaa euroa pääomia seuraavien viiden vuoden aikana.

Sitran pitkäjänteinen työ cleantech-sijoitusten parissa alkaa vähitellen kantaa hedelmää. Ensimmäinen kansainvälinen puhtaa-

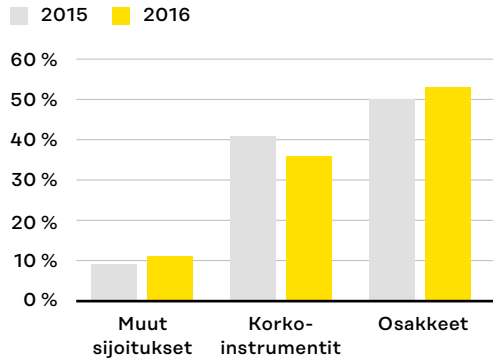
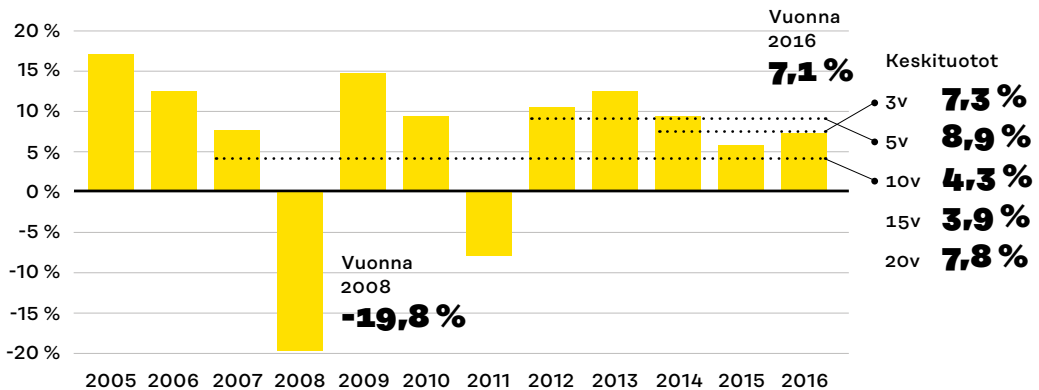
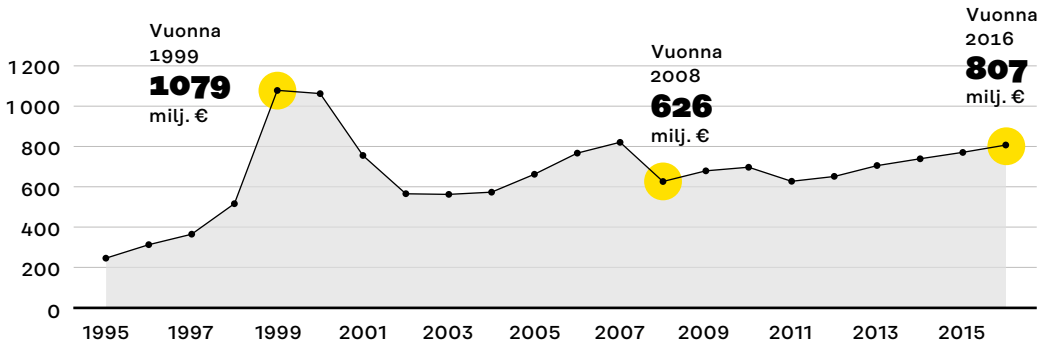
seen teknologiaan keskittyvä pääomarahastosijoitus tehtiin vuonna 2008, kun Sitra lähti mukaan eurooppalaisiin alku- ja kasvuvaiheen cleantech-yrityksiin sijoittamaan Capricorn Cleantech Fund -rahastoon. Vuoden 2016 aikana rahasto toteutti ensimmäinen merkittävän irtautumisen, kun rahaston salkussa ollut autojen portaattomia vaihteistoja sekä hybridi- ja sähköautojen voimalinjoja valmistava belgialainen Punch Powertrain myytiin kiinalaiselle sijoittajalle noin 1 miljardin euron arvostuksella ja rahasto sai sijoittamansa pääoman takaisin noin 17-kertaisena.

Toinen esimerkki hyvin kehittyneestä cleantech-sijoituksesta on kotimainen sijoitusyhtiö Cleantech Invest Oyj, jonka listautumisasiin Sitra osallistui vuonna 2014. Vuoden 2016 aikana Cleantech Investin salkkuyritykset ovat siirtyneet yhä voimakkaammin kaupalliseen vaiheeseen ja kasvattaneet liikevaihtojaan. Cleantech Investin osakekurssi on myös kehittynyt vuoden aikana positiivisesti.

Sitran kohdeyrityssalkussa oli vuoden 2016 päättyessä 24 yritystä. Vuoden aikana tehtiin jatkosijoituksia seitsemään salkkuyritykseen. Sitra osallistui First North -listalla noteerattujen salkkuyritystensä Nexstim Oyj:n, FIT Biotech Oy:n ja Savo-Solar Oyj:n merkittävän kokoisiin rahoitusjärjestelyihin. Muita jatkosijoituskohteita olivat puhtaampaa sisäilmaa tuottava Naturvention Oy, älykkäisiin sähköverkkoihin teknologiaa tarjoava Sustainable Energy Asset Management Oy, urheiluteknologiaan keskittyvä Omegawave Oy sekä aaltoenergiateknologiaa kaupallistava AW-Energy Oy.

VALTION PANOSTUKSET SITRAN PERUSPÄÄOMAAN

1967	16,8 M€	Lisäksi peruspääoma korotettu kirjanpidollisin siirroin 151,4 M€:lla
1972	16,8 M€	
1977	16,8 M€	
1981	16,8 M€	
1992	16,8 M€ (Nokia)	Peruspääoman nimellisarvo 235,5 M€
Yht. 84,1 M€		

PERUSPÄÄOMAN ALLOKAATIO**SITRAN PERUSPÄÄOMAN TUOTOT 2005 – 2016****PERUSPÄÄOMAN MARKKINA-ARVO, MILJ. € 1995 – 2016**

Hallinto ja esitys ylijäämästä

Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana kahdeksan kertaa, ja sen jäseninä toimivat valtiosihteeri kansliapäällikkönä Martti Hetemäki (puheenjohtaja), alivaltio-

sihteeri Petri Peltonen (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, professori Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen ja yliasiamies Mikko Kosonen.



*Sitra on eduskunnan alainen
riippumaton rahasto, jonka työn tulokset
näkyvät yhteiskunnan kehityksessä.*

Hallintoneuvosto

Sitran hallintoneuvoston muodostaa eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankki-valtuusto. Sitran hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana neljä kertaa, ja sen jäseninä toimivat kansanedustajat Matti Vanhanen (puheenjohtaja), Pentti Oinonen (varapuheenjohtaja), Olavi Ala-Nissilä, Kalle Jokinen (13.9.2016 alkaen), Seppo Kääriäinen, Arto Satonen (9.9.2016 saakka), Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki ja Ben Zyskowicz. Hallintoneuvoston sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

Tilintarkastajat

Vuoden 2016 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 Markku Koskela (varajäsenenään KHT Hannu Riippi) sekä KHT, JHT Tom Sandell (varajäsenenään KHT Pauli Vahtera). Tilintarkastajien sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela. Sitran avustavana tilintarkastajana toimi BDO Oy, ja päävastuullisena tilintarkastajana toimi KHT, JHT Tiina Lind. Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta vastasi hallintoneuvoston valitsema KPMG Oy Ab, ja päävastuullisena tarkastajana toimi CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi.

Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä 4 830 404,43 euroa siirretään edellisten kausien yli-/alijäämättilille.

Saavutukset 2016



1 MEGATRENDIT. Näistä puhuttiin. Sitran megatrendilistaa ladattiin verkosta yli 200 000 kertaa, ja sitä käytettiin tulevaisuuden suunnittelun työkaluna valtionhallinnossa, järjestöissä ja yrityksissä. Trendikortit olivat vuoden hittituote.

2 KIERTOTALOUDEN KANSALLINEN TIEKARTTA. Sitra kokosi tuhat suomalaista asiantuntijaa yhteen, ja maailman ensimmäinen kansallisesti yhdessä sovittu tiekartta näki päivänvalon syyskuussa 2016. Puhdas kasvu, täältä tullaan!

5 PALVELUVÄYLÄ. Sitran käynnistämä Suomi-Viro -yhteistyö kansallisen palveluväylän rakentamiseksi huipentuu keväällä 2017: uusi Suomi.fi-palvelu on vankka pohja digitaaliselle yhteiskunnalle. Kahden kansakunnan yhteistyö antaa mallia muulle maailmalle.

8 VAIKUTTAVUUS-INVESTOIMINEN. Sitran Suomeen tuoma vaikutavuusinvestoiminen painottaa vaikuttavuuden ostamista suoritteiden sijaan. Social Impact Bond (SIB) -mallilla on jo käynnissä kaksi hanketta, mm. TEMin maahanmuuttajien kotouttamiseen tähtäävä KOTO-SIB.

3 PÄÄKAUPUNKISEUDUN SMART & CLEAN -säätio aloitti toimintansa kesällä ja lupaa kunnianhimoisinta cleantech-kehitystyötä mitä on nähty. Sitran alullepanema kokonaisuus on suuren toimijajoukon yhteisponnistus. Odotukset ovat korkealla – kansainvälisestikin.

6 SOTEN RAHAVIRRAT NÄKYVIIN. Sitran pitkäjänteinen työ sote-uudistuksen raamittamiseksi toi jälleen tulosta: Sitran kehittämä ja kokeilema palvelupakettimalli päätettiin ottaa soten kansalliseksi läpivalaisujärjestelmäksi kustannusten ja toiminnan seurantaan.

9 KOKEILUKULTTUURI. Sitran vuosia ajama kokeilukulttuuri löi läpi toden teolla, myös laajojen, perustulokokeilun ja valinnanvapauskokeilujen kaltaisten yhteiskunnallisten kehityshankkeiden välineenä. Monimutkaisessa maailmassa asioita kannattaa kehittää kokeilen, kunhan oppii ja korjaa välissä – eikä luovuta heti ensimmäisen vastoinkäymisen edessä!

4 NORDIC GREEN TO SCALE. Ottamalla käyttöön 15 pohjoismaista ilmatoratkaisua maailma voisi vähentää päästöjä neljällä gigatonnilla 2030. Sitra osoitti, että ilmastokuorman keventäminen ei ole rakettitiedettä, ratkaisuja on jo!

7 GENOMIKESKUS. Suomen hallitus päätti Sitran ja sosiaali- ja terveysministeriön genomistrategian pohjalta perustaa genomikeskuksen. Päätös on 17 miljoonan euron sijoitus suomalaisten terveyteen. Kuka sanoi, että strategiat ovat pöytälaatikkopuuhaa?

+1 KIITOS JA KRITIIKKI. Mitä aktiivisemmin olemme kiinni yhteiskunnan kehittämisessä, sitä enemmän meitä sekä kiitetään että haastetaan. Hyvä niin!

Tilinpäätös

vuodelta 2016

Tuloslaskelma	34
Tase	35
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	36
Tuloslaskelman ja taseen liitetiedot	37
Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset	47
Tilintarkastuskertomus	48

TULOSLASKELMA

EUR		Toteutunut 2016	Toteutunut 2015
Tuotot	4	1 947 830,92	28 727 831,37
Kulut			
Henkilöstökulut	1	-13 791 710,05	-13 515 123,96
Hankkeiden kulut	2	-8 686 802,77	-8 960 863,95
Sijoitusten kulut	4	-11 207 490,28	-6 952 621,48
Poistot		-132 808,00	-119 666,25
Muut kulut	3	-4 650 329,39	-6 151 600,88
Kokonaiskulut		-38 469 140,49	-35 699 876,52
Peruspääoma			
Peruspääoman tuotot		41 253 088,75	36 700 751,29
Peruspääoman kulut		98 625,25	-2 733 743,18
Peruspääoma yhteensä	4	41 351 714,00	33 967 008,11
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		4 830 404,43	26 994 962,96

TASE

EUR		Toteutunut 2016	Toteutunut 2015
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
Aineettomat hyödykkeet	5	6 137,29	10 095,61
Aineelliset hyödykkeet	5	444 662,44	430 835,85
Sijoitukset	6	710 083 693,86	703 173 027,25
Pysyvät vastaavat yhteensä		710 534 493,59	703 613 958,71
Vaihtuvat vastaavat			
Saamiset	7	521 824,88	283 348,42
Rahavarat		4 523 366,25	7 074 504,21
Vaihtuvat vastaavat yhteensä		5 045 191,13	7 357 852,63
Vastaavaa yhteensä		715 579 684,72	710 971 811,34
Vastattavaa			
Oma pääoma			
Peruspääoma		235 463 097,04	235 463 097,04
Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä		470 999 369,22	444 004 406,26
Tilikauden ylijäämä/alijäämä		4 830 404,43	26 994 962,96
Oma pääoma yhteensä		711 292 870,69	706 462 466,26
Vieras pääoma			
Lyhytaikainen vieras pääoma	8	4 286 814,03	4 509 345,08
Vieras pääoma yhteensä		4 286 814,03	4 509 345,08
Vastattavaa yhteensä		715 579 684,72	710 971 811,34

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET

Tilinpäätöksen esittäminen

Tuloslaskelman esittämismuoto perustuu kululajikohtaiseen tuloslaskelmaan. Taseen esitysmuotona on ns. lyhennetty tase.

Sijoitusten arvostus

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

Kohdeyrityksiin ja pääomarahastoihin tehty pääomasijoitukset arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuon tai sitä alhaisempaan sisäisen arvonmäärityksen arvoon. Sisäinen arvonmääritys perustuu kohdeyritysten ja pääomarahastojen omiin raportteihin ja Sitran näkemykseen niiden tulevasta kehityksestä ja kassavirroista. Peruspääoman pääomarahastosijoitusten arvioinnissa käytetään samoja periaatteita.

Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on kirjattu taloudellisen vaikutusajan mukaisina tasapois- toina alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoajat:

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

Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahanmääräiset saamiset ja velat on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskipäivän.

TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT

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

1 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut

1 000 EUR	2016	2015
Palkat	-10 119	-10 002
Eläkekulut	-2 141	-2 054
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-591	-535
Muut henkilöstökulut	-940	-924
Yhteensä	-13 792	-13 515

Henkilöstökuluihin sisältyvät johdon palkat ja palkkiot

1 000 EUR	2016	2015
Hallintoneuvosto	-29	-31
Hallitus	-46	-46
Yliasiamies	-256	-282
Yhteensä	-331	-359

Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä oli 156 henkilöä (139 henkilöä vuonna 2015).

2 Hankkeiden kulut

1 000 EUR	2016	2015
Ennakointi	-551	-178
Uudistumiskyky		
Teemataso	-369	-567
Hyvinvoinnin palveluoperaattori	-836	-165
Ihminen edellä – valintakokeilut sote-palveluissa	-232	0
Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus	-1 000	-801
Päättäneet avainalueet	-963	-2 182
Yhteensä	-3 400	-3 715
Resurssiviisas ja hiilineutraali yhteiskunta		
Teemataso	-516	-526
Hiilineutraali teollisuus	-947	-1 125
Kiertotalous	-679	-486
Resurssiviisas kansalainen	-22	0
Päättäneet avainalueet	-96	-1 162
Yhteensä	-2 261	-3 300
Uusi työelämä ja kestävä talous		
Teemataso	-87	-202
Työelämän taitekohdat	-352	-258
Vaikuttavuusinvestointi	-414	-223
Yhteensä	-854	-683
Yhteiskunnallinen koulutus		
Toimintotaso	-113	-473
Juhlavuosi & Ratkaisi 100	-811	-130
Kestävä talouspolitiikka	-137	-152
KulttuuriVOS	-162	0
Yhteensä	-1 223	-755
Johto	-12	-110
Strategia	-2	-8
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-200	0
Hallinto	-184	-28
Sijoitus	0	-183
Yhteensä	-8 687	-8 961

3 Muut kulut

1 000 EUR	2016	2015
Kiinteistökulut	-1 605	-2 746
ICT-kulut	-726	-706
Asiantuntijapalvelut	-609	-785
Viestintä ja yhteistyösuhteet	-521	-499
Muut kulut	-1 189	-1 414
Yhteensä	-4 650	-6 152

4 Sijoitusten tuotot ja kulut

1 000 EUR	2016	2015
Sijoitusten tuotot		
Myyntivoitot	36 146	50 639
Korkotuotot	227	221
Osinkotuotot	1 108	971
Rahastosijoitusten tuotot	5 492	8 623
Muut tuotot	227	4 975
Yhteensä	43 201	65 429

1 000 EUR	2016	2015
Sijoitusten kulut		
Myyntitappiot	-1 661	-2 323
Palkkiot	-484	-510
Arvonmuutos	-8 672	-6 138
Muut kulut	-291	-716
Yhteensä	-11 109	-9 686

5 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,2 miljoonalla eurolla (0,1 miljoonalla eurolla vuonna 2015).

1 000 EUR	Kirjanpito- arvo 1.1.2016	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito- arvo 31.12.2016
Aineettomat hyödykkeet					
ICT-ohjelmat	10	0	0	-4	6
Yhteensä	10	0	0	-4	6

1 000 EUR	Kirjanpito- arvo 1.1.2016	Lisäys	Vähennys	Poistot	Kirjanpito- arvo 31.12.2016
Aineelliset hyödykkeet					
Koneet ja kalusto	210	156	-13	-129	224
Toimitilojen perusparannukset	0	0	0	0	0
Käyttöomaisuusosakkeet ja osuudet	9	0	0	0	9
Muut aineelliset hyödykkeet	212	0	0	0	212
Yhteensä	431	156	-13	-129	445

6 Sijoitukset

1 000 EUR	2016	Muutos	2015
Sijoitukset kohdeyrityksiin	10 055	-11 593	21 649
Pääomarahastot	38 864	-3 534	42 398
Peruspääomasijoitukset			
Joukkovelkakirjat	416	-1 159	1 575
Osakkeet	2 086	-120	2 206
Sijoitusrahasto-osuudet	615 062	13 143	601 919
Pääomarahasto-osuudet	42 100	10 350	31 749
Kiinteistösijoitukset	1 498	-45	1 543
Lyhytaikaiset sijoitukset	2	-131	133
Yhteensä	710 084	6 911	703 173

SIIJOITUKSET KOHDEYRITYKSIIN

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

	Osakkeet ja osuudet		Pääoma- lainat ja muut lainat	
1 000 EUR	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	Sijoitus yhteensä
Aura Mare Oy	0 %	0	750	750
AW-Energy Oy	12 %	1 893	680	2 573
Biotie Therapies Oyj	0 %	0	673	673
Cleantech Invest Oyj	2 %	346	0	346
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	27 %	15 494	400	15 894
Fixteri Oy	43 %	2 499	195	2 694
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 344	0	2 344
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 305	4 305
MediXine Oy	15 %	1 126	25	1 151
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	100	100
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	8 %	623	0	623
Nexstim Oyj	10 %	13 567	0	13 567
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	29 %	3 171	0	3 171
One1 Oy	12 %	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 Company	1 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oyj	12 %	4 039	0	4 039
Sustainable Energy Asset Management Oy	40 %	170	280	450
Vivago Oy	41 %	4 077	310	4 387
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
				74 883
Sijoitukset kohdeyrityksiin yhteensä				74 883
Kumulatiivinen arvomuutos				-64 827
Kirjanpitoarvo				10 055

PÄÄOMARAHASTOT

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 EUR	Sijoitus	1 000 EUR	Sijoitus
AC Cleantech Growth Fund I Ky	5 000	MB Equity Fund Ky	0
Aloitusrahasto Vera Oy,		NegaWatt Energiategohokuus-	
EAKR-Aloitusrahasto Oy	2 000	rahasto 1 Ky	136
Apple Tree Partners II L.P.	0	NegaWatt Energiategohokuus-	
Armada Mezzanine Fund III Ky	335	rahasto 2 Ky	897
Baltic Investment Fund III L.P.	311	Nordia Rahasto Oy	3 229
Boston Millennia Partners L.P.	1 284	Norum (Cyprus) Ltd	1
CapMan Russia Fund L.P.	3 196	Palvelurahasto I Ky	1 809
Capricorn Cleantech Fund	4 000	Power Fund III Ky	1 509
Chrysalix Energy III Ltd	3 570	SET Fund II C.V.	1 060
Crescendo III L.P.	1 799	Sitra / Sitra Management Oy	470
Dasos Timberland Fund II	3 031	Social Impact Accelerator	119
Diamondhead Ventures L.P.	1 312	Spintop Investment Partners II AB	895
Edison Venture Fund IV L.P.	0	Strategic European	
Epique Työhyvinvointi I Ky	191	Technologies N.V.	3 010
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 346	Terveysrahasto Oy	633
Folmer Equity Fund I Ky	1 803	The Russian Technology Fund L.P.	140
Innkap II Partners	855	Trident Capital Fund-V L.P.	357
InnKap III Partners	2 049	Ventech Capital II	2 455
Inveni Secondaries Fund II Ky	1 805	Verdane ETF II SPV Ky	2 028
Inveni Secondaries Fund II		VisionPlus Fund I Ky	4 665
Follow-on Ky	478		62 801
Inventure Fund II Ky	1 606		
Korona Fund III Ky	62	Pääomarahastosijoitukset	
Lifeline Ventures Fund I Ky	3 059	yhteensä	62 801
Lifeline Ventures Fund III Ky	296	Kumulatiivinen arvomuutos	-23 937
		Kirjanpitoarvo	38 864

PERUSPÄÄOMASIJOTUKSET

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Joukkovelkakirjat		
Leverator Oyj 21.6.2018	416	416
Osakkeet		
Nokia Oyj	1 460	8 747
Technopolis Oyj	626	626
Yhteensä	2 086	9 373
Sijoitusrahasto-osuudet		
Osakerahastot		
Aberdeen Global World Equity A2	36 275	57 488
Alfred Berg Suomi Focus B	33 604	33 854
Carnegie Worldwide Emerging Markets Equity	2 596	2 620
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	39 674	48 007
Fondita 2000+ B	12 323	22 654
Handelsbanken Eurooppa Indeksi (A1 EUR)	16 605	16 606
Impax Environmental Markets Euro A	18 027	27 672
JP Morgan Global Equity F USD XE	84 489	104 096
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	28 046	33 023
OP-Focus A	5 815	6 207
OP-Suomi Arvo A	49 813	70 589
Korkorahastot		
Aktia Emerging Market Bond+ D	10 598	12 316
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	43 253	46 988
Danske Invest Em Markets Debt K	7 157	9 119
Danske Invest Valtionobligaatio K	15 408	18 008
Danske Invest Yhteisökorko K	77 436	78 351
Evli European High Yield B	17 490	23 911
LähiTapiola Yrityskorko A	30 916	40 397
Nordea Valtionlaina AAA I K	11 556	14 341
OP-EMD Local Currency A	11 257	11 683
OP-Obligaatio Prima A	10 012	11 439
SEB Global High Yield B	17 323	20 824
Muut noteeratut sijoitukset		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	8 108	8 415
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	9 098	9 460
eQ Metsä 1 T	1 081	1 090
UB Global REIT K	12 035	14 018
UB Metsä I	3 000	3 000
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	2 067	2 392
Yhteensä	615 062	748 568

1 000 EUR	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
Pääomarahasto-osuudet		
Access Capital Fund II	0	14
Bocap SME Achievers Fund II Ky	30	1
Boston Millennia Partners II L.P.	579	758
Bridgepoint Europe V	1 407	1 415
CapMan Buyout X	3 865	4 063
Crescendo IV, L.P.	0	526
European Fund Investments II	895	836
MB Equity Fund V Ky	88	0
Sentica Buyout IV Ky	3 876	3 863
Standout Capital I AB	50	49
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	3 964	4 293
Verdane Capital IX (E) AB	341	308
Verdane Capital VIII K/S	3 012	3 519
Kiinteistöpääomarahastot		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	2 055	2 055
BPT Healthcare II KY	3 850	4 246
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	4 778	6 441
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	3 000	3 277
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	5 000	5 214
OP Toimitilakiinteistö Ky	3 000	3 022
Real Estate Debt and Secondaries Ky	2 311	2 381
Yhteensä	42 100	46 279
Kiinteistösisjoitukset		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 498	2 174
Yhteensä	1 498	2 174
Lyhytaikaiset sijoitukset		
	2	2
Yhteensä	2	2
Peruspääomasijoitukset yhteensä	661 165	806 812

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

OMISTUKSET MUISSA YHTIÖISSÄ**1 000 EUR**

Nimi	Sitra Management Oy
Kotipaikka	Helsinki
Omistus	100 %
Oma pääoma	311
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	-115

Sitra Management Oy:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös on vuodelta 2015.

Sitralla on 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 Saamiset**1 000 EUR****Siirtosaamiset**

Sijoitustoiminnan saamiset	36	0
Muut siirtosaamiset	284	274
Yhteensä	320	274

Myyntisaamiset

202	10
------------	-----------

Yhteensä

522	283
------------	------------

8 Lyhytaikainen vieras pääoma

1 000 EUR	2016	2015
Saadut ennakot	49	0
Siirtovelat	2491	3163
Ostovelat	1276	940
Muut lyhytaikaiset velat	470	406
Yhteensä	4 287	4 509

9 Vakuudet ja vastuusitoumukset

1 000 EUR	Erääntyvät 2017	Vastuut yhteensä
Rahastositoumukset	ei tiedossa	56 924
Erityistakaussitoumus	0	12
Leasing-vastuut	3	3
Vuokravastuut	1 044	3 871
Yhteensä		60 809

Sitran henkilöstöllä on ryhmäeläkevakuutus, joka sisältää vanhuuseläkkeen, työkyvyttömyyseläkkeen ja perhe-eläkkeen. Eläkeikä vakuutuksessa on 65 vuotta. Tämän hetkinen vakuutus on työkyvyttömyyseläkepainotteinen. Eläkkeeseen liittyy vanhuus- ja perhe-eläkkeen osalta vapaakirjaoikeus. Vuoden 2017 alussa voimaantulevan työeläkeuudistuksen myötä Sitra on korvaamassa ja päivittämässä työntekijöidensä ryhmäeläkevakuutusta. Tässä tarkoituksessa Sitra on lähettänyt HILMA-ilmoituskanavaan hankintailmoituksen lisäeläkevakuutusten hankkimisesta sen työntekijöille. Hankinta on tilinpäätöksen valmistumisen aikaan vielä kesken. Vuoden 2017 vakuutusmaksun arvioidaan olevan noin 300 000 euroa.

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä 1. päivänä maaliskuuta 2017

MARTTI HETEMÄKI

JARI GUSTAFSSON

ANNE KOVALAINEN

ANITA LEHIKONEN

KIRSI SORMUNEN

MIKKO KOSONEN

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.-31.12.2016 hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten

mukaisesti oikean ja riittävän kuvan rahaston toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

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

Helsingissä 7. päivänä maaliskuuta 2017

SANNA LAUSLAHTI

ESKO KIVIRANTA

ANTTI RINNE

TOM SANDELL, KHT, JHT

MARKKU KOSKELA, KHT

Liitteet

Tulevaisuustyön vuosikymmenet

1960

Eduskunta perustaa Sitran lahjaksi 50-vuotiaalle Suomelle. Tehtäväksi annetaan kilpailukyky ja kasvu eli huomisen menestyvä Suomi. Ensimmäinen tutkimushanke liittyy ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseen. Alku on vahva muutoinkin. Sitra laittaa riskirahaa Koneen kansainvälistymiseen – ja loppu on historiaa.

1970



Suomalaiset tutkijat kehittävät osin Sitran rahoituksen turvin xylitolin eli koivusokerin. Sitralla on näppinsä pelissä tuotekehitysasioissa muutoinkin: rahasto perustaa Keksintösäätiön. Ensimmäinen talouspolitiikan johtamiskurssi pidetään kokeilumentaliteetilla 1977, ja futurologia nousee Sitran agendalle.

1980

Sitra tuo pääomasijoitustoiminnan Suomeen ja yhdistelmä-DNA-projektipuolestaan käynnistää suomalaisen geenitutkimuksen. Suomen talous 2010 -raportti ennakoi muun muassa osin sähköllä kulkevia autoja ja herättää tulevaisuuskeskustelun Suomessa. Keravalle kohoaa aurinkokylä.

1990



Sitra on Suomen suurin pääomasijoittaja, mutta rinnalla kulkevat tutkimus-, koulutus- ja innovatiiviset hankkeet nousevat yhä tärkeämmiksi vuosikymmenen loppua kohti. Aiheet vaihtelevat biohajoavista implanteista tietoyhteis-kuntastrategiaan. Sitra siirtyy Suomen Pankilta suoraan eduskunnan alaiseksi ja saa valtiolta Nokian osakkeita peruspääomansa korottamiseksi.

2000

Pehmeämmät arvot heräävät: taloudellisen kasvun rinnalla pohdituttavat syrjäytymisen ehkäiseminen, tiedon ohella taidot. Sijoittajia ja alkavia yrityksiä yhdistävä PreSeed-työ kerää kiitosta, ja Sitran taival terveydenhuollon digitaalisen tietojärjestelmien parissa alkaa. Suomi 2015 -ohjelma kokoaa päättäjät pohtimaan Suomen tulevaisuutta, ja vuosikymmenet jatkunut talouspolitiikkakoulutus lopetetaan vuonna 2005. Virhe korjataan seuraavalla vuosikymmenellä.

2010

Megatrendityö näyttää mainetta. Sähköisestä palvelu-väylästä on rakentumassa digitaalisen yhteiskunnan perusta ja Sitra vauhdittaa terveysteknologiasta kasvualaa. Vuosikymmenten ilmastotyö huipentuu kiertotalouden kansalliseen tiekarttaan. Sitra tuo vaikuttavuusinvestoimisen Suomeen. Rahoittajasta on kehittynyt monipuolinen yhteis-kunnallinen vaikuttaja, aito tulevaisuustalo.

2017



Kun vuonna 2017 juhlitaan satavuotiasta Suomea, Sitran perustamisesta tulee kuluneeksi 50 vuotta. Tulevaisuustalo juhlii työn merkeissä.

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, yhteis-
kunnallinen koulutus
TAPIO ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



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



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



Uudistumiskyky
ANTTI KIVELÄ
+358 294 618 265
@KivelaAntti



Ennakointi ja
strategia
PAULA LAINE
+358 294 618 487
@Paula_Laine



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



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



Hallinto
HEIDI SAARIO
+358 294 618 203
@HeidiSaario



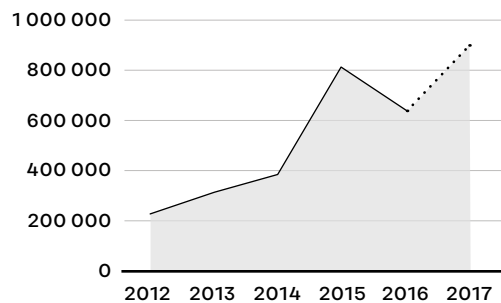
Sijoitukset
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen

LADATUIMMAT JULKAISUT 2016

1. Megatrendit 2016*
2. Kierrolla kärkeen – Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016–2025
3. Sote-tiedosta tekoihin
4. Megatrends 2016 (EN)
5. Ratkaisu 100 -haastekilpailun kilpailuohjelma
6. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja
7. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle
8. Perspectives on new work (EN)
9. Palvelupakettikäsikirja
10. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus?

*Julkaisun lisäksi Sitran megatrendiesitystä ladattiin verkosta 240 000 kertaa. Tulevaisuuskeskustelun tueksi kehitetyistä megatrendikorteista tuli tulevaisuustyön kysytty ja käytetty apuväline.

SITRAN VERKKOSIVUJEN KÄVIJÄMÄÄRÄ



HYVÄÄ HUOMISTA, SUOMI!

**SITRA.FI**

Itämerenkatu 11–13

PL 160

00181 Helsinki

Puhelin 0294 619 991

🐦 @SitraFund

ISSN 1235-6166