

A young child with blonde hair and blue eyes is climbing a tree branch. The child is wearing a white and dark blue sailor-style shirt. The child's hands and feet are visible as they grip the rough bark of the tree. The background is a soft-focus green forest.

# FRAMTIDEN SKAPAS I DAG

Verksamhetsberättelse  
och bokslut 2015

SITRA







B 2/2016 rd

**Jubileumsfonden för Finlands  
självständighet Sitras  
verksamhetsberättelse för 2015**

**till riksdagen**

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/90) överlåter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningsfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet år 2015 till riksdagen.

Helsingfors, 16.3.2016

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för  
Finlands självständighet vägnar

**Matti Vanhanen**  
ordförande

**Anton Mäkelä**  
sekreterare

**Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra**

Östersjögatan 11–13, PB 160, 00181 Helsingfors

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

 [facebook.com/sitrafund](https://facebook.com/sitrafund)

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

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

# Verksamhetsberättelse och bokslut

<b>Förvaltningsrådets utlåtande</b>	4
Framtiden skapas i dag	4
<b>Så här fungerar Sitra</b>	6
<b>Finland står inför stora utmaningar</b>	8
Megatrender 2016: framtiden i sikte	8
<b>Sitras vision vänder utmaningarna med megatrenderna till en konkurrensfördel för Finland</b>	10
Målet är en positiv utvecklingsspiral	10
Från tre utmaningar till tre teman	10
Forskning fördjupar, utbildning samlar människor till att lära sig och utveckla tillsammans	10
<b>Förnyelseförmåga</b>	12
Social- och hälsovårdsreformen leder till en historisk förändring	14
Genomkunskap + digitalisering + egenvård + bemötande = morgondagens social- och hälsovård?	14
Vardagliga och vettiga lösningar i förändringar	15
<b>Resursklokt och kolneutralt samhälle</b>	16
Cirkulär ekonomi är en miljardchans för Finland	18
Hemmamarknaden i skick	18
Städerna som banbrytare	18
Raka leder för utveckling av ansvarstagande	19
<b>Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi</b>	20
Inga olönsamma arbetstimmar	22
Stöd för arbetslivets vändpunkter	22
Alternativ till nedskärningar genom samarbete	23
<b>Sitras personal</b>	24
En förnyelseinriktad reformatör	24
<b>Investeringar</b>	26
Framtidsarbetet finansieras genom investeringar från grundkapitalet	26
Ansvar inom investeringar	26
Utvecklingen av affärsverksamheten och kapitalfonderna som verktyg för framtidsarbetet	27
<b>Förvaltning och förslag till disponering av överskottet</b>	28
<b>Bokslut 2015</b>	29
<b>Kontaktuppgifter</b>	44

# Framtiden skapas i dag

När världen förändras i en allt snabbare takt blir nationernas förmåga till förnyelse en indikator för deras framgång – förmåga att se tillräckligt långt in i framtiden men samtidigt agera och fatta beslut i dag. Denna förmåga provas nu i Finland.

Den i prognoser sedan en längre tid beskrivna fullständiga brytning ruskar om västerländska samhällen och de svåra ekonomiska tiderna av asylsökande, försvinnande arbetsplatser och köer på hälsovårdscentralerna. I Finland ökar utmaningarna på grund av de svåra ekonomiska tiderna orsakats av den snäva näringsstrukturen och det ökande hållbarunderskott i den offentliga ekonomin.

Sitras roll som en offentlig, oberoende framtidsorganisation och pådrivare av förändring är nu kanske viktigare än någonsin. När utmaningarna är stora och strukturella reformer måste åstadkommas kan man inte nöja sig med att älta problemen, utan det gäller att skapa förtroende och ta vara på möjligheterna genom samarbete.

Sitras vision och strategi vänder utmaningarna med megatrenderna till en konkurrensfördel för Finland. Fokus ligger på människornas allmänna välfärd och en hållbar ekonomi.

År 2015 var ett år av aktivitet, resultat och samarbete för Sitra. Det långsiktiga arbetet för att utveckla social- och hälsovårdstjänsterna framskred med stora steg då finansministeriet förde servicekanalen för medborgare till produktion. Vidare får social- och hälsovårdsreformen får stöd av pilotprojekt för servicepaket som startar på över 30 orter och ger värdefull information för reformen. Dessutom utvecklas Sitras pilotprojekt för en virtuell klinik i Tavastehus nu till en nationell elektronisk tjänst för egenvård. Genomstrategin som blev klar i somras skapar i sin tur beredskap och spelregler för utnyttjande av genetisk kunskap.

Inom ekologisk hållbarhet profilerade sig Finland och Sitra på klimatmötet i Paris som gedigna experter på internationell klimatpolitik, och i Finland blev medborgarna medvetna om den cirkulära ekonomin som en ny ekonomisk modell. Referensobjektet Smart & Clean i internationell skala byggs med fart genom samarbetet mellan städerna i huvudstadsregionen och Sitra.

Sitras banbrytande arbete för att lansera samhällliga investeringar i Finland fick också vind i seglen när Finlands och de nordiska ländernas första resultatbaserade SIB-projekt offentliggjordes. Det finns efterfrågan på den nya finansieringsmodellen.

Inom framtidsarbetet bör man se tillräckligt långt, men samtidigt ska lösningarna fungera redan i dag. Sitras arbete är ett bra exempel på detta. Nu behövs vidsträckt reformvilja och -förmåga. Förväntningarna under 2016 handlar framför allt om arbetslivet och de långsiktiga lösningarna inom social- och hälsovårdssektorn.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen av grundkapitalet och företagsfinansieringen. I slutet av 2015 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 771 miljoner euro, och placeringstillgångarna avkastade 5,7 procent.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Vid sitt sammanträde 16.3.2016 fastställde förvaltningsrådet resultaträkningen och balansräkningen i enlighet med revisorernas förslag. Vid samma tillfälle beslöt förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra överskottet för räkenskapsåret 2015 på 26 994 962,96 euro till tidigare års balanserade över-/underskott.

**Helsingfors, 16.3.2016**

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

./ Anton Mäkelä







SÅ HÄR FUNGERAR SITRA

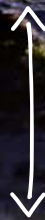
VISION

Finland är en framgångsrik

MEGATRENDER

TEMAN

Var är vi nu?



Hur ser  
framtiden ut?

Hållbarhets-  
kris nu!

Teknologin  
förändrar allt

Globalt  
ömsesidigt  
beroende



Förnyelseförmåga



Ett Resursklokt  
och kolneutralt  
samhälle



Nytt arbetsliv  
och hållbar ekonomi

UPPGIFT

Vi bygger morgondagens



# föregångare inom hållbar välfärd

## NYCKELOMRÅDEN AKTIVITETER

### **Finansiering av social- och hälsovårdsservice**

#### **Serviceoperatör för välfärd**

Information ger välfärd\*

Mot ett informationsamhälle\*

Lösningar för offentlig servicestyrning\*

En aktiv och välmående äldre\*

Forskning

Experiment

Pilotprojekt

Workshop

Utbildning

Fond

Evenemang

Prognostisering

Efterlysning av idéer

Utredning

Strategi

Utmaningstävling

Nätverkande

### **Kolneutral industri**

#### **Konsumentorienterade affärsmodeller för cirkulär ekonomin**

Resursklok område\*

Nätverket för en hållbar gruvverksamhet\*

### **Samhälleliga investeringar**

#### **Brytpunkter i arbetslivet**

\* Avslutade nyckelområden 2015

framgångsrika Finland

# Finland står inför stora utmaningar

De västerländska samhällena ruskas om av djupgående förändringar. Fundamenten för ekonomin och arbetslivet befinner sig i ett brytningsskede samtidigt som massvis med människor rör sig genom Europa för att söka asyl. Nu är förmågan till förnyelse på samhälls- och individnivå viktigare än någonsin tidigare.

År 2015 var världen mindre för finländarna vare sig man såg på saken ur ett positivt eller negativt perspektiv. Det globala ömsesidiga beroendet anknöt de små byarna i norra Finland till instabiliteten i Mellanöstern genom inflödet av asylsökande. Arbetslivet formades av de internationella, mycket hårt konkurrerade marknaderna och fenomen såsom digitalisering och robotisering, som blir mer och mer aktuella. Uppstartsföretagen skapade tro på en positiv förändring, medan terrordådet i Paris i november satte känslan av säkerhet på prov liksom också de nationella nyheterna om en ökande social ojämlikhet och hatretorik. Den framskridande klimatförändringen är dessutom fortfarande en av de största utmaningarna för hela mänskligheten, även om vi fick se några glimtar av hopp i Paris i december 2015.

Allt detta beskriver den fundamentala förändring som prognoserna hänvisat till sedan en längre tid. Det handlar om en övergångsfas som kan jämföras med den industriella revolutionen, där olika delar av samhället går igenom förändringarna i otakt – ibland även smärtsamt. Utmaningarna i finländarnas vardag ökar på grund av den allt djupare ekonomiska krisen som beror på vår snäva näringsstruktur och hållbarhetsunderskottet i den offentliga ekonomin till följd av bland annat åldrandet.

Det sägs att man inte ser riskerna i goda tider och inte möjligheterna i dåliga tider. Krismedvetenhetens tillspetsning till negativitet i Finland hotar redan för-

mågan att upptäcka framtida möjligheter och att satsa på dem. Det är lätt att bara ägna sig åt att bekämpa de akuta problemen. Men för att vi ska kunna bli föregångare borde vi i högre grad än tidigare förutse hur vårt samhälle utvecklas i en global, föränderlig miljö. Den pågående övergångsfasen kan betraktas som en sorts investeringsperiod. Stora strukturella förändringar är oundvikliga, men samtidigt borde man bevara förtroendet för samarbete och en bättre framtid.

## **Megatrender 2016: framtiden i sikte**

När man tänker på framtiden gäller det att skapa en övergripande bild, och därför ska man inte glömma de långsamma, stora trenderna. Sitras årliga lista över megatrender som beskriver stora globala samhällliga förändringar fokuserar på centrala långsiktiga trender och fenomen med tanke på framtiden som medför särskilt stora konsekvenser för det finländska samhällets utveckling. Trender blickar långt in i framtiden, men de påverkar vår vardag redan i dag.

På Sitras lista över megatrender 2016 behandlas tre stora faktorer bakom förändringarna. Dessa utgörs av den snabba teknologiska utvecklingen, världen med sina ömsesidiga beroendeförhållanden och den globala hållbarhetskrisen relaterad till naturresurserna och klimatförändringen. ■



## SITRAS MEGATRENDER 2016



### Teknologin förändrar allt

Den teknologiska utvecklingen genom bland annat digitalisering, virtualisering, artificiell intelligens, instrumentalisering av hälsa, robotisering, nanomaterial, bioteknologi, farmakologi, energiteknologi, blockchain-teknologi, digitala massplattformar och globala ICT-infrastrukturer kommer att förändra vår vardag, vårt arbete och våra rutiner fullständigt. Förändringarna sker i snabb takt, och det handlar inte längre om vad maskiner kan göra utan vad de borde göra. Och om vem som fattar dessa beslut.



### Globalt vardagligt ömsesidigt beroende med spänningar

Globaliseringen, världshandeln och maktpolitiken är allt mer sammanflätade i varandra. Samtidigt är det ömsesidiga beroendet dock mer genomträngande, tätare och vardagligare än någonsin tidigare. Världens ekonomiforum använder termen geoekonomi där språket är handel men logiken krig.



### Hållbarhetskris nu!

Den största utmaningen i vår tid är att koppla loss den ekonomiska tillväxten från naturresurserna. Det behövs ett nytt sätt att se på jorden, ekonomin och välfärden. Lösningarna finns redan här: energirevolution, cirkulär ekonomi, smarta tjänster och produkter samt intelligent trafik. Teknologin löser dock inte hållbarhetskrisen, utan detta hänger på vad människor och samhällen väljer och beslutar att göra.



# Sitras vision vänder utmaningarna med megatrenderna till en konkurrensfördel för Finland

Sitras uppgift är att på att utveckla välfärden och konkurrenskraften i Finland. Lagen om Sitra, riksdagens mandat och eget grundkapital skapar en grund och en riktning för vårt arbete, medan våra medarbetare som är experter på framtiden fastställer innehållet och takten. Praktiska fokusområden eller teman ligger på knutpunkterna i de megatrender som utformar världen.

De samhälleliga förändringarnas historia visar att en snabb anpassning till en ny världsordning ger ekonomiska fördelar och ökar välfärden, som föregångarna först får njuta av. Finlands förmåga till förnyelse är dock för anspråkslös. Finland, som har utsatts för exceptionellt kraftiga förändringar, behöver en stark gemensam framtidsbild för att klara sig. Sitra erbjuder sin vision, som bygger på en hållbar välfärd för hela Finland.

## Målet är en positiv utvecklingspiral

Sitras vision är ett Finland som skördar framgång genom att gå i täten för en hållbar välfärd. Med hållbar välfärd avses strävan efter ett gott liv inom ramen för jordens bärkraft. Sitra deltar för sin del i byggandet av Finland enligt visionen bit för bit, men försöker inte uppnå målet på en gång eller på egen hand. Reformen av Finland kräver insatser av alla.

Enligt visionen är en övergripande välfärd målet för all verksamhet, och jordklotets bärkraft skapar gränsvillkoren för detta. När de samhälleliga aktörerna och rutinerna i ekonomin, de sociala gemenskaperna, kompetensutvecklingen och förvaltningen stöder detta mål, uppstår en kraftig positiv utvecklingspiral som leder till ett Finland som är förenligt med visionen.

Sitras vision och idé om hållbar välfärd presenteras i detalj i artikeln "Vision för Finland" och webbpublikationen Uusijuoni.fi.

## Från tre utmaningar till tre teman

I Sitras verksamhet har utmaningar med megatrenderna samt den av visionen härledda riktningen grup-

perats under tre teman, där varje tema innehåller flera tidsbundna projekthelheter dvs. nyckelområden. Respektive nyckelområde fokuserar på en central systemisk möjlighet eller ett problem.

Temat *Förnyelseförmåga* stärker viljan och förmågan till förnyelse i det finländska samhället som en förutsättning för välfärd och en konkurrensfördel för det finländska samhället. *Ett resursklokt och kolneutralt samhälle* fokuserar på en hållbar förening av välfärd, ekonomi och användning av råvaror genom att gå i spetsen för en resursvis och kolneutral verksamhet. *Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi* främjar i sin tur arbetslivsreformer och hållbar ekonomi genom experiment samt nya operativa och finansiella modeller.

## Forskning fördjupar och utbildning samlar människor till att lära sig och utveckla tillsammans

Forskningsbaserad kunskap och sektoröverskridande samarbete är områden som Sitra satsar särskilt mycket på. Utredningsarbete och forskning bedrivs under teman, men samtidigt finns det hela tiden separata pågående forskningsprojekt för hållbar välfärd som fördjupar eller utmanar Sitras strategi och vision. Utbildningsverksamheten samlar i sin tur beslutsfattare och förändringsaktörer till att utveckla morgondagens framgångsrika Finland tillsammans.

Sitras forskning får beröm för att den på ett lyckat sätt kombinerar teori och praktik. Bra exempel på detta är modellen för ett strategiskt regeringsprogram och utredningen om alternativ för genomförande av experimentet med basinkomst. För varje år ökar Sit-

ras inflytande också i nätverk för internationella forskningsinstitut och tankesmedjor. Under räkenskapsåret resulterade samarbetet i till exempel tankesmedjornas gemensamma Vision Europe Summit inklusive publikationer och i utredningen Green to Scale som utarbetades tillsammans med 11 internationella institut och publicerades i samband med klimatmötet i Paris.

År 2015 satsade Sitra på att reflektera på och utveckla den framtida utbildningen genom både forskning och utbildning. Forumet "Ny utbildning" samlade en bred grupp av utvecklare för att ta fram idéer, experiment och visioner relaterade till utvecklingen av utbildningen i Finland, och detta ledde till en livlig diskussion i sociala medier, tidningar och vid

professionella utbildares planeringsbord. Som en fortsättning på forumet startade Sitra sommaren 2015 ett forskningsprojekt som analyserar förhållandet mellan en hållbar välfärd och utbildning. Det internationella forskningsprojektet Education for a Changing World syftar till att analysera hur elever, skolor och samfund kan utveckla ett nytt samhälle för hållbar välfärd.

Sitras ansedda ledarskapsutbildning i hållbar finanspolitik fortsätter också och samlar ca 30 finländska beslutsfattare per kurs för att tillsammans fundera över hur en hållbar ekonomi och finanspolitik kan bidra till uppnåendet av en övergripande välfärd. År 2015 ordnades två kurser och 2016 ordnas också två. ■

## REFORMER LIGGER DJUPT I SITRAS DNA

Sitra var riksdagens gåva år 1967 till 50-åriga Finland. Uppgift att skapa ett framtida framgångsrikt Finland var från första början betydligt större än organisationen och krävde samarbete. I början bestod verksamheten av utlåning, finansiering av företagens produktutvecklingsprojekt samt forskning. Till exempel KONE Oy gjorde sitt internationella genombrott 1968 med hjälp av ett debenturlån på ca 12 miljoner mark beviljat av Sitra, med vars hjälp KONE köpte svenska ASEAs hissverksamhet. Denna svenska affärsenhet, som också hade norska och danska dotterbolag, var större än hela KONE. Genom ett enda steg förändrades KONE från ett osäkert singelmarknadsföretag till ett marknadsledande företag i norra Europa. Och därmed hade Sitra gjort sitt för Finlands framtida framgång.

Vid sidan av lån och finansiering av produktutveckling ägnade sig Sitra från första början även åt forskning och framtidsprognoser, för vilket man sökte lärdom i bland annat USA. Sedermera har Sitras roll förändrats från finansiär till en samhällspåverkare, och verktygslådan har utvidgats med de verktyg som behövs vid respektive tidpunkt från proaktiv verksamhet till experiment, större pilotprojekt och spridning av operativa modeller som visat sig vara bra – utan att glömma finansieringen och nya tillväxtområden. Verksamheten vid Sitra har alltid präglats djupt av fokus på framtiden, reformvilja och omfattande samarbete. Endast verktygen och arbetssätten har förändrats med tiden.



Kräver  
förnyelse  
alltid kriser?





# Förnyelseförmåga

I en värld som förändras allt snabbare och blir allt svårare att navigera i, kännetecknas framgångsrika nationer av förnyelse, smidighet och förmåga att omvandla problem till möjligheter. Projekten under Sitras tema *Förnyelseförmåga* fokuserar på att stärka viljan och förmågan till förnyelse som en konkurrensfördel för det finländska samhället.

Temat *Förnyelseförmåga* som började hösten 2015 fortsätter på samma väg som temat *En livskraftig människa och sporrande strukturer* som en försvarare av välfärd och katalysator för förändring. Temats spetsar är medborgarnas roll i samhällsreformer, kreativitet och den offentliga förvaltningens effektivitet.

## Höjdpunkter år 2015

- Stöd för finansieringslösningen för social- och hälsovårdstjänster samt utveckling av servicepaket och inledning av experiment på över 30 orter.
- Pilotprojekt för den virtuella kliniken i Tavastehus och spridning av den operativa modellen till 14 andra regioner.
- Skapande av genomstrategin i samarbete med social- och hälsovårdsministeriet.
- Framskridandet av servicekanalen för medborgarna till produktion under ledning av finansministeriet.
- Etablering av modellen Fatta Mej! (Tajua Mut!) som baserar sig på uppsökande ungdomsarbete.
- Spridningen av Servicetorget för äldre.

## I sikte år 2016

- Lärdomar av experimenten med servicepaket banar väg för social- och hälsovårdssystemets transparens och styrning.
- Riktlinjer för Isaacus', serviceoperatören för välfärd, verksamhet och form.
- Testning av mekanismerna för social- och hälsovårdstjänsternas tillgänglighet.

**HUR PÅVERKAR DIGITALISERINGEN**, genom kunskapens utveckling och den ökande egenvården hälso- och sjukvårdens framtid? Hur är det med åldrandet och migrationen? Hur rör sig penningflödena och hur framskrider vårdkedjorna?

Sitras vision fokuserar på välmående människor och ett fungerande samhälle. Detta har varit ett bärande tema även i Sitras projekt för social- och hälsovårdstjänsternas framtid. I praktiken har det inneburit ett synsätt enligt vilket samhällets servicestrukturer borde planeras utifrån människornas välfärd så att samhället fungerar som möjliggörare medan människan är den bästa experten på sina behov. Arbetet har präglats av ett starkt framtidsorienterat och forskningsbaserat grepp. När förändringarna sker allt snabbare kan behoven också ändras snabbt, och därför borde samhällets system och tjänster vara flexibla och reformvänliga från första början. Andra sektorer kan lära sig av den reform som genomförts inom social- och hälsovårdssektorn. Därför har fokus för Sitras framtidsarbete sedan hösten 2015 i allt högre grad riktats till att omfatta hela samhällets förnyelseförmåga och utvecklingen av den.

## Social- och hälsovårdsreformen leder till en historisk förändring

Reformen av social- och hälsovårdstjänsterna är en av de främsta faktorerna som främjar finländarnas välfärd och en hållbar utveckling i Finland.

Den omdebatterade social- och hälsovårdsreformen som legat på planeringsbordet i flera år framskred under 2015 äntligen så långt att det blev dags för beslut. Ansvar för ordnandet av social- och hälsovårdsservice överförs enligt nuvarande uppgifter från kommunerna till landskapen i början av 2019, och syftet är att kombinera tjänsterna till smidiga vård- och servicehelheter ur klienternas perspektiv från basservice till specialiserade tjänster. Samtidigt förenklas finansieringen av social- och hälsovården via flera kanaler och individens valfrihet utökas. På detta sätt tar man fram effektivare tjänster till lägre kostnader.

Sitra kom med sitt första förslag till finansiering av social- och hälsovårdstjänsterna 2010. Därefter har man fortsatt med det systematiska arbetet för att främja frågan genom nära samarbete med alla centrala aktörer inom social- och hälsovården.

Många frågor väntar dock fortfarande på ett avgörande innan de fastställda målen ger resultat. Den vikti-

gaste av dessa anknyter till finansieringen och styrningen av systemet. Sitra har med tanke på detta föreslagit servicepaket som ger systemet transparens och möjliggör ledning med hjälp av lokal och regional information. Modellen för servicepaketet utvecklades under 2015 i nära samarbete med social- och hälsovårdsministeriet, och nu testas servicepaketen i pilotprojekt finansierade av Sitra i över 50 kommuner runt om i landet.

## Genom kunskap + digitalisering + egenvård + bemötande = morgondagens social- och hälsovård?

Samtidigt med utvecklingen av lösningar för det nationella social- och hälsovårdssystemet, har Sitra prövat olika slags digitala egenvårdstjänster och utvecklat spelregler för utnyttjandet av genom kunskap tillsammans med andra aktörer.

Utnyttjandet av genetisk information kommer att revolutionera den traditionella hälso- och sjukvården, men före det måste gemensamma spelregler tas fram. Den nationella genomstrategin som utarbetades tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet blev klar i juni 2015. Den ökade genom kunskapen möjliggör allt effektivare och mer individuell vård av sjukdomar, men detta kan också för sin del rikta uppmärksamheten från sjukdomar till upprätthållandet av hälsan. Vid sidan av strategidiskussionen utvecklade Sitra tillsammans med Institute for Molecular Medicine Finland FIMM och FRK Blodtjänst ett verktyg baserat på forskning med hjälp av vilket människor själva kan bedöma risken för att insjukna i hjärt- och blodkärlssjukdomar. Verktyget Kardiokompassen, som även har internationell betydelse, kan användas av medborgare, forskare och läkare.

Sitra sammanställde lärdomarna av experimenten med digital egenvård till ett enhetligt koncept för virtuella kliniker redan i slutet av 2014, och konceptet har testats genom tjänsten minunterveyteni.fi i Tavastehus sedan mars 2015. Nu har antalet föregångarkommuner ökat, och 11 stadsregioner och 3 social- och hälsovårds- eller sjukvårdsdistrikt utvecklar tillsammans elektroniska tjänster till nationella helheter.

Utvecklingen av serviceoperatör för välfärd, Isaacus som påbörjades hösten 2015 är ett sätt för Sitra att fortsätta med det banbrytande arbetet för reformen av social- och hälsovårdsservicen. Enligt planerna ska serviceoperatören bli en aktör som samlar ihop och distribuerar välfärdsdata från olika system på ett

↑ **PÅ VÄG UPP**  
transparens,  
kunskapsledning

↓ **PÅ VÄG NER**  
gissning, intuition,  
deloptimering

omfattande och säkert sätt till nyttiga ändamål inom hälso- och sjukvården, vårdbranschen, forskningen, affärsverksamheten och individerna som äger sina uppgifter.

Fungerande inhemska ramar för social- och hälsovården skapar marknader för hälso-relaterade innovationer och affärsverksamhet. Utnyttjandet av välfärdsdata, den ökande genomkunskapen och egenvårdstjänsterna skapar utrymme för den viktigaste uppgiften för yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården, nämligen bemötandet av människor och expertis.

### Vardagliga och vettiga lösningar i förändringslägen

Allt fler finländare vill sköta ärenden elektroniskt, men utvecklingen av teknologin och forskningen ersätter inte helt behovet av personlig handledning framöver. Sitra har under de senaste åren letat efter lösningar i Finland och världen, genom vilka finländska unga och äldre personer i förändringslägen kunde erbjudas tjänster som de behöver mest.

Fatta Mejl! är en modell för ungdomsarbete som Sitra importerat från Holland och som baserar sig på ett flaggningsdatasystem som används av personer som arbetar med unga. De centrala delarna i modellen är uppsökande ungdomsarbete och den ungas vilja att få hjälp. I S:t Michel, Esbo och Kervo har Fatta Mejl! etablerats, och nu sprids den också till andra städer. Enkla frågor, såsom "Kan jag hjälpa? Hur kan jag hjälpa?", är viktiga och ibland kritiska.

En fungerande operativ modell för äldre personer hittades däremot så nära som i Tammerfors. Kotitori är ett utmärkt exempel som tillhandahålls av staden och som konstaterats spara såväl ekonomiska resurser som öka äldre personers välbefinnande. Sitra har bidragit till vidareutvecklingen och spridningen av den operativa modellen till andra städer, till exempel Åbo, Raumo och Björneborg. Det som är väsentligt med den operativa modellen som går under namnet Kotitori, Palvelutori och Lähitori är att äldre personer hänvisas till service vare sig det handlar om hälsa, boende eller hobbyverksamhet. För varje individ erbjuds tjänster som passar uttryckligen för honom eller henne – utan att göra skillnader huruvida serviceproducenten hör till den offentliga, privata eller tredje sektorn. ■

## ETT PAKET SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRD, TACK!

**PROBLEM** Social- och hälsovårdsreformen utlovar jämlik och bättre service till ett förmånligare pris, men detta kommer inte att realiseras om inte behoven och tjänsterna kan bedömas, ledas och jämföras faktabaserat. Utan en exakt kännedom om klienternas behov seglar direktörerna för social- och hälsovårdstjänsterna på djupa vatten.

**LÖSNING** Sitras servicepaket samlar de regionala social- och hälsovårdstjänsterna till människonära, kompletta vårdhelheter och möjliggör samtidigt en transparent jämförelse av tjänsterna i fråga om både kvaliteten och kostnaderna. Servicepaketen är ett verktyg för regional och nationell styrning och rapportering som fokuserar på en välmående människa i stället för på vård av enstaka sjukdomar.

**HUR KOMMA VIDARE?** Pilotprojekt för servicepaket ordnas under vintern och våren i samband med de största pilotprojekten i Sitras historia, och THL bedömer resultaten våren 2016. Om organiseringen av social- och hälsovårdsservicen avtalas under 2016. Det kan hända att beslutsfattarna redan år 2019 kan beställa social- och hälsovårdsservice som paket.



Bristen på ambitiösa hemmamarknader  
är en stor utmaning för finländska  
cleantech-företag.





# Resursklokt och kolneutralt samhälle

Vi lever över våra resurser. Klimatförändringen och de allt knappare naturresurserna hör till våra största globala problem, och anpassningen till jordklotets bärkraft kräver nya idéer och utveckling av nya lösningar.

Finland kunde, trots landets storlek, spela en större roll än vad landets storlek ger vid handen i lösningen av hållbarhetskrisen. Temat *Ett Resursklokt och kolneutralt samhälle* skapar förutsättningar för att utveckla en vettig, kolneutral användning av resurser till en global konkurrensfördel för Finland som garanterar välfärden och konkurrenskraften.

## Höjdpunkter år 2015

- På klimatmötet i Paris profilerade sig Finland och Sitra som starka experter på internationell klimatpolitik. Den internationella studien Green to Scale visade att vi redan har tillgång till teknik och metoder för att motverka klimatförändringen.
- Under Sitras ledning inrättade Jyväskylä, Forssa, Villmanstrand och Åbo det nationella nätverket Finnish Sustainable Communities (Fisu).
- Ett cleantech-referensområde i internationell storleksklass planerades för huvudstadsregionen i samarbete mellan staten, städerna och Sitra.
- Finländarna blev medvetna om den nya modellen för cirkulär ekonomi.
- Nätverket för en hållbar gruvverksamhet utförde banbrytande arbete inom gruvindustrin.

## I sikte år 2016

- Etablering av stiftelsen Smart & Clean i huvudstadsregionen.
- Slutförande av en nationell vägkarta över cirkulär ekonomi och start för konkreta företagspilotprojekt.
- Uppmärksamhet till resursvisa lösningar och tjänsters marknader och jordbrukets framtid.

**BEKÄMPNINGEN AV KLIMATKRISEN** och lösningen av hållbarhetskrisen tog ett stort steg framåt, då de globala ledarna avtalade om gemensamma klimatmål på mötet i Paris i december 2015. Utmaningen är dock enorm och besvärlig, och därför krävs det insatser av alla även i Finland för att uppnå målen: företag, kommuner och städer, förvaltning och hushåll samt konsumenter.

Sitras tema *Ett Resursklokt och kolneutralt samhälle* siktar på att städer, företag och medborgare ska bli föregångare inom en resursklok och kolneutral verksamhet samt påverkar Finlands närings-, energi- och klimatpolitik för att skapa en ambitiös hemmamarknad. År 2015 fokuserade verksamheten på cirkulär ekonomi, regional resursvishet, kolneutral företagsverksamhet och ansvarsfull gruvdrift. De internationella partnerskapen och forskningsresultaten, som väckte stort intresse bland allmänheten, fungerade som perfekt bakgrund för utvecklingsarbetet. Kursen är klar: det finns efterfrågan på fungerande rena lösningar överallt i världen.

## **Cirkulär ekonomi är en miljardchans för Finland**

Cirkulär ekonomi är en ny ekonomisk modell, där material och värden cirkulerar och där produkter får förädlingsvärde med hjälp av smarta tjänster. Den största värdepotentialen hos cirkulär ekonomi ligger inte i materialflödena eller avfallet utan i underhållet, återanvändningen och tillverkningen av produkter. Cirkulär ekonomi utgår från att värdet cirkulerar så effektivt som möjligt samtidigt som uppkomsten av avfall förebyggs. Det handlar alltså inte om att utnyttja avfallet som råvara eller energi i så hög grad som möjligt.

För närvarande utarbetar Sitra en övergripande vägkarta för Finland över en övergång till cirkulär ekonomi. Samtidigt bedriver man omfattande samarbete och utför experiment relaterade till cirkulationen av

näringsämnen, textilbranschen och teknologiindustrin. Hösten 2015 ordnades också två idétävlingar: Smart Forest efterlyste nya lösningar för element inom industriella internet för skogsindustrin, och Ravinnekierto Challenge, som avslutas våren 2016, siktar på att ta fram lösningar som ökar förädlingsvärdet för varor och tjänster, som effektiviserar cirkulationen av näringsämnen.

## **Hemmamarknaden i skick**

Företagen spelar en central roll i uppnåendet av klimatmålen: de kan ta fram innovationer, produkter och lösningar som möjliggör ett kolneutralt samhälle. Samtidigt förbättras deras konkurrenskraft.

Enligt en studie av Sitra, växer storleken på cleantech-marknaden inom sektorer som är viktiga för Finland, till över 8 000 miljarder dollar till och med år 2050. Ur företagets perspektiv är utmaningen i Finland dock bristen på en ambitiös föregångarmarknad. De finländska företagen behöver ett referensområde i internationell skala, där de kan utveckla nya kolsnåla lösningar, testa nya innovationer och visa sin cleantech-kompetens för övriga världen. Sitra har redan under en längre tid hållit på att skapa ett omfattande samarbetsnätverk för att åstadkomma ett referensobjekt i internationell skala inom huvudstadsregionen. Om projektet Smart & Clean inom huvudstadsregionen genomförs, erbjuder det förstklassiga smarta och rena lösningar för städer i världen redan år 2020.

## **Städerna som banbrytare**

Vid sidan av företagen är också stadsregionerna med sina invånare viktiga aktörer för ett kolneutralt samhälle. Tillsammans med Jyväskylä stad utvecklade Sitra under åren 2013–2015 en regional operativ modell för resurskloket med fyra mätbara indikatorer och en vägkarta över stadens ambitiösa mål mot ett resursklokt och kolneutralt samhälle.

Projekthelheten i Jyväskylä omfattade en hel del studier, utredningar och praktiska experiment i vars planering och genomförande även invånarna kunde delta. Ett bra exempel på en sådan operativ modell är experimentet med matsvinnet som snabbt spred sig till tiotals andra finländska kommuner.

År 2015 meddelade även Forssa, Villmanstrand och Åbo vid sidan om Jyväskylä,

Det finns efterfrågan på fungerande smarta och rena lösningar överallt i världen.



↑ **PÅ VÄG UPP**  
internationellt  
samarbete

↓ **PÅ VÄG NER**  
silon och  
soloagerande



att de siktar på att vara kolneutrala och avfallsfria regioner till och med år 2050, med en förbrukning av naturresurser som inte överskrider jordklotets bärkraft. Städerna etablerade under Sitras ledning ett nätverk för hållbara städer och kommuner Fisus (Finnish Sustainable Communities), där Motiva Oy är hemmas. År 2016 kompletteras nätverket Fisus med nya ambitiösa kommuner.

## HAR NÅGON REDAN EN LÖSNING?

**PROBLEM** Klimatförändringen, den ekonomiska krisen, utvecklingen av förvaltningen, brytningstiden på arbetsmarknaden ...?

**LÖSNING** Seglivade problem respekterar inte nationalstaternas gränser och de kan aldrig lösas för evigt. År 2015 förenade Sitra sina resurser med 11 internationella forskningsinstitut och tankesmedjor för att hitta de bästa befintliga lösningarna för bekämpningen av klimatförändringen. Man hittade en hel del lösningar. Utredningen Green to Scale, som är en sammanställning av teknologierna och metoderna, publicerades i samband med klimatomötet i Paris och fick bra kritik i både anförandena på mötet och i de europeiska medierna.

**VAD FÖLJER HÄRNÄST?** Samarbete uppstår inte bara på seminarier. För Sitra innebär internationalism att arbeta för gemensamma mål och lära sig av andra. För att lösa seglivade problem avrundas dialogen med till exempel tankesmedjor, och genom internationella Advisory Panel medför de bästa åsikterna i världen även tillämpas på den interna bedömningen av Sitra och inriktningen av verksamheten.

## Raka leder för utveckling av ansvarstagande

Ibland går inte knutar att lösa upp med egna krafter. Gruvdrift i Finland är ett exempel på en bransch som inte har fått ros för sin ansvarsfullhet. År 2013 åtog sig Sitra en opartisk roll för att förmedla i konflikterna mellan gruvindustrin och dess intressenter och för att skapa och främja skapandet av ett nätverk som utvecklar mer ansvarsfulla verksamhetsprinciper.

I praktiken består gruppen, som organiserade sig som ett nätverk för hållbar gruvdrift våren 2014, av representanter för gruvindustrin, naturskyddsorganisationer, andra näringar och lokala invånare. Det aktiva nätverkandet resulterade i den första rapporten om samhällsansvar inom branschen, och dessutom kan nu pilotprojekt genomföras för systemet för samhällsansvar inom gruvdrift och den första versionen för rutinerna för intressentsamarbete är klar. Utvecklingsarbetet i nätverket fortsätter under Gruvindustriförbundet:s ledning. ■



Arbete är en byggsten för i ett gott liv. Men hur ser framtidens arbete och arbetsliv ut?



## Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

Arbetslivet och arbetsmarknaden står inför en stor vändpunkt som påskynas av bland annat digitaliseringen, den internationella konkurrensen och den förändrade näringsstrukturen. Hur ser framtidens arbete och arbetsliv ut? Och är finländarna förberedda för det?

Sitras tema *Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi* främjar arbetslivsreformer och hållbar ekonomi genom experiment samt nya operativa och finansiella modeller.

### **Höjdpunkter år 2015**

- Modellen för samhälleliga investeringar lanserades på finansmarknaden i Finland genom det första SIB-projektet (Social Impact Bond).
- Basinkomst blev regeringens pilotprojekt.

### **I sikte år 2016**

- Intensiv dialog om utvecklingen av reglerna för arbetslivet.
- Avslöjande av dolda arbetsplatser och lärdomar av en ny företagsinriktad sysselsättningsmodell.
- Nya SIB-fonder för samhälleliga investeringar.
- Förberedning av experimentet med basinkomst.

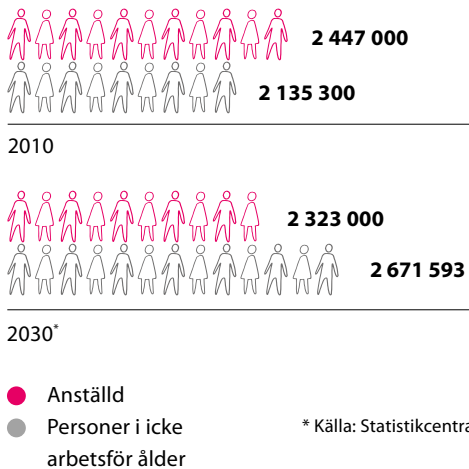


**TURBULENS PÅ ARBETSMARKNADEN.** Arbetsmängden minskar obönhörligt i vissa branscher och uppgifter. Nya arbetsmöjligheter uppstår, men ofta i helt andra branscher. Det finns ogjort arbete och aktörer, men efterfrågan och utbudet hittar inte varandra. Detta problem är ett faktum på arbetsmarknaden.

Arbete är en byggsten för ett gott liv. Hållbar välfärd uppstår inte utan arbete och arbetsliv som är meningsfullt för både individen och samhället. Efter som befolkningen åldras och försörjningsgraden försämras är behovet av arbete och inkomster allt större. Sitra prognostiserar trenden och tvekar inte att formulera behoven i det nya arbetslivet. Vårt mål är också att sammanföra arbetet och aktörerna.

Utvecklingen av arbetslivet räddar dock inte i sig den offentliga ekonomin som knakar i fogarna, utan det behövs också andra lösningar för att finansiera tjänsterna i framtiden. Ett exempel på detta är Sitras banbrytande arbete för att införa den operativa modellen för samhällliga investeringar i Finland.

### Nationen åldras, allas bidrag behövs



Det finns ogjort arbete och aktörer, men efterfrågan och utbudet hittar inte varandra.

### Inga olönsamma arbetstimmar

Arbetsinsatser behövs av varje finländare och därför borde arbete alltid vara betydligt mer lönsamt än arbetslöshet. Detta är inte fallet i dag. Bidragsdjungeln måste förtydligas och förses med incitament för att ta emot arbete. En lösning med tanke på detta är en basinkomstmodell. Sitra beställde tillsammans med Arbetspensionsförsäkrarna TELARF en utredning om prövning av en basinkomstmodell av tankesmedjan Tänk 2014.


Våren 2015 blev experimentet med basinkomst ett av regeringens spetsprojekt, och alternativen för genomförandet av projektet utreds för närvarande av en arbetsgrupp som leds av Folkpensionsanstalten och som även Sitra aktivt deltar i. Syftet med experimentet är att reda ut om man med hjälp av basinkomst kan minska fattigdom och marginalisering, minska byråkratin relaterad till sociala förmåner och beskattning samt uppmuntra till arbete på ett offentligekonomiskt hållbart sätt. Alla dessa frågor är mycket viktiga med tanke på en hållbar välfärd.

### Stöd för arbetslivets vändpunkter

Hur ser framtidens arbete, arbetsliv och arbetsmarknad ut? Det kommer åtminstone att vara splittrat och entreprenörsinriktat. Har finländarna förmåga att utföra det nya arbetet när det gamla tar slut? Helt säkert, men förändringen sker inte i en handvändning. Förutom information behövs det konkreta lösningar och exempel som stöd för förändringen.

Målet för Sitras arbetslivsprojekt som startades 2015 är att erbjuda råd och stöd för kritiska vändpunkter i arbetslivet, dvs. de punkter där människor funderar på sina karriärmöjligheter, sin utveckling eller nya initiativ. Vid dessa vändpunkter krävs det inte bara förnyelseförmåga och entreprenörsanda av arbetstagare, utan också samhällets stöd, företagens operativa modeller och till exempel läroanstalter spelar en viktig roll. Därför fokuserar Sitras projekt för närvarande på bland annat attityder i arbetslivet, högskolestuderandes arbetslivsfärdigheter och en förbättrad samordning av utbudet och efterfrågan.

Ett bra exempel på det sist nämnda är den företagsoriente-



**PÅ VÄG UPP**  
Satsningar på välfärd,  
köp av resultat

**PÅ VÄG NER**  
Illamående,  
sjukfrånvaro

## OM KOMMUNERNA ENDAST SKULLE BETALA FÖR RESULTATEN?

**PROBLEM** När ekonomin stramas åt behövs det snabbt nya alternativ för ordnandet och finansieringen av offentliga välfärdstjänster.

**LÖSNING** Det första SIB-projektet (Social Impact Bond) i Finland har höga ambitioner. Målet är att förbättra arbetshälsan och därigenom minska på sjukfrånvaron inom den offentliga sektorn. I praktiken handlar det om att utomstående investerare investerar via en fond i främjandet av arbetshälsa – utöver i företagshälsovård även i till exempel utveckling av ledarskap och samarbetsformer och handledning i levnadsvanor. Kunden, till exempel en samkommun, betalar endast för mätbara resultat: en förbättrad arbetshälsa och minskad sjukfrånvaro. Det väsentliga är resultatmålet och mätningen av hur det uppnåtts. Investerarna får pengarna tillbaka endast om målen uppnås.

**VAD FÖLJER HÄRNÄST?** Kunde SIB-modellen bidra till att balansera den offentliga ekonomin? Projektet avslutas i början av 2019, och då får vi senast svar på denna fråga.

rade sysselsättningsmodellen som testas i Åbo, Tammerfors och huvudstadsregionen. Där kan ett arbetsgivarnätverk erbjuda arbete smidigare och till exempel rekrytera gemensamma medarbetare, varvid sysselsättningströskeln blir lägre och även dolda arbetstillfällen kan bli flexibelt gjorda – på ett för arbetstagaren vettigt sätt.

### Alternativ till nedskärningar genom samarbete

Medborgarnas servicebehov växer snabbare än de tillgängliga resurserna. Man försöker lösa problemet med nedskärningar, även om detta inte alltid är hållbara lösningar. Kan välfärden i Finland finansieras på ett nytt sätt?

Sitra har under drygt ett år utvecklat ett ekosystem för så kallade samhällliga investeringar (Impact investing) i Finland och utvecklat en operativ modell för finländska förhållanden som också ute i världen är i sin linda. De första projekten för samhällliga investeringar bygger på så kallade resultatbaserade finansieringsavtal (Social Impact Bond dvs. SIB). Den verksamhet som finansieras genom SIB-modellen, till exempel barnskydd eller arbetshälsa, får mätbara mål i stället för till exempel ersättning för prestationer eller arbetsdagar. I SIB-projekt investerar man i möjliggörande av verksamhet, och investerarna bär den ekonomiska risken medan den offentliga sektorn endast betalar för resultaten.

Det första SIB-projektet i Finland och Norden offentliggjordes i november 2015. Målet för projektet är att främja arbetshälsan inom den offentliga sektorn, och investerarna för den första fasen är stiftelsen Me-säätiö, Sitra och en privat finansiell investerare. Ett annat SIB-projekt förbereds tillsammans med arbets- och näringsministeriet, och målet för detta projekt är integration och snabb sysselsättning av invandrare. ■

# Sitras personal

En expertorganisations styrka ligger alltid i dess kompetens, dvs. hos människorna. Därför är kärnan i Sitras framtidsarbete ett engagerat, kompetent och flexibelt samarbete mellan medarbetarna.

Riksdagen lade grunden för den inställning medarbetarna har till framtidsorientering, målet att vara en föregångare samt ansvarsfullhet redan när Sitra etablerades 1967. Eftersom uppdraget handlar om arbete för ett framtida framgångsrikt Finland bör inställningen samtidigt vara ödmjuk och ambitiös.

I dag är kunskap och aktivitet nära förbundna med varandra i verksamheten. Då krävs det också en hel del av medarbetarna: arbetet är expertarbete som utöver substanskunnande kräver praktisk erfarenhet av projektarbete och omfattande samarbetsnätverk.

Sitras personalstruktur stöder olika slags aktiviteter och övergår från ett tema till ett annat. En mångsidig personal är en rikedom: medarbetarna består av både erfarna samhällspåverkare och experter i början av karriären. Olika anställningsformer stöder mångfalden: det finns deltidsanställda som arbetar för Sitra vid sidan om andra arbeten, som är pensionärer eller som håller på att avsluta studierna.

I slutet av 2015 hade Sitra 139 anställda (136 anställda 2014, 118 anställda 2013), av vilka 10 var antingen på familjeledighet eller annan ledighet. På grund av verksamhetens projektkaraktär inleddes 40 anställningsförhållanden och avslutades 36 under året. Sammanlagt 58 procent av anställningarna gällde tills vidare och 42 procent för viss tid. Av totala antalet anställda var 12 procent deltidsanställda. Av hela personalen var 64 procent kvinnor och 36 procent män 2015, och inom ledningsgruppen var fördelningen mellan

kvinnor och män 45 och 55 procent. Den genomsnittliga medarbetaren var en 45 år gammal kvinna med högskoleexamen som varit anställd på Sitra i 3,7 år.

## En förnyelseinriktad reformatör

Omvärlden ställer flera, även snabbt föränderliga grundvillkor också för en framtidsorganisations verksamhet. Organisations smidighet och vikten av fungerande samarbete med intressanterna kan inte över-skattas. Resultatmålen inverkar avsevärt på styrningen, och de förtydligades ytterligare under 2015.

Flytten till gemensamma lokaler på en och samma våning i december 2014 var inte enbart ekologiskt och ekonomiskt vettigt utan rörde också undan många hinder för samarbete. Den matrisformade operativa modellen styr Sitra till samarbete och den gemensamma styrningscykeln till fortlöpande respons. Det praktiska genomförandet av kompetensstrategin för utveckling av verksamheten och kompetensen framskred under 2015, då kompetensnätverken för utveckling av kärnkompetensområdena inledde sin verksamhet. De fria kompetensnätverken främjar inspirerande samarbete och en kultur där man delar med sig.

Sitras egen väg mot en kolneutral organisation fick fart då "Ett kolneutralt Sitra" valdes till ett av de centrala utvecklingsobjekten 2016. År 2016 präglas också av förberedelserna för Sitras jubileumsår: när Finland 6.12.2017 fyller 100, är det dags att fira 50-ånga Sitra. ■



# FRAMTIDSARBETE BYGGER PÅ SAMARBETE - SITRA 2015

1967   
GÅVA till 50-åriga Finland  
#Finland100 #Sitra50  
#DagsAttFira

136  
framfidsaktörer  
64%  36% 

57 publikationer  
813 000 besökare på Sitra.fi  
17 164 Twitter-följare  
**FRAMTIDEN  
INTRESSERAR**

 Projekt  
pågår i  
62  
kommuner

Över  
30  
pilotprojekt för servicepaket  
inom social- och hälsovården

2   
verktyg för internationella  
sammanhang: Kardiokom-  
passen och kolrisk-verktyget

50  
deltagare i Ledarskaps-  
utbildning i hållbar  
finanspolitik

**VERKSAMHETEN** finansieras  
med avkastningen av  
grundkapitalet. År 2015 var  
avkastningen  
5,7%

**SITRA**  **SAMARBETE**  
♥ River ner silon  
♥ Sätter fart på föregångarna  
♥ Sammanför aktörer



# Investeringar

När Sitra grundades fick organisationen ett grundkapital av Finlands Bank och riksdagen, och allt framtidsarbete inom Sitra finansieras med avkastningen på de ansvarsfulla investeringar som görs med hjälp av grundkapitalet. Förutom investeringar av grundkapitalet satsar Sitra på utvecklingen av affärsverksamheten och investerar tillgångar i kapitalfonder för att främja Finlands konkurrenskraft och uppnåendet av Sitras strategiska mål.

## Framtidsarbetet finansieras genom investeringar från grundkapitalet

Ett starkt beroende av avkastningen på grundkapitalet innebär att förändringar i den ekonomiska omvärlden även påverkar planeringen av Sitras framtidsarbete.

Tillväxten i världsekonomin uppgick till ca 3 procent 2015. Året, som inleddes i en positiv stämning på kapitalmarknaden, slutade dock med oro för hur hållbar tillväxten i världsekonomin egentligen är. I Europa ledde den ekonomiska och politiska krisen i Grekland nästan till att landet lämnade euron, och under hösten ledde investerarnas oro för den avtagande tillväxten i Kina till stor osäkerhet och instabilitet på marknaden. Dessutom signalerade den avsevärda nedgången i råvarupriserna, och i synnerhet oljepriset som är viktigt för världsekonomin, att de ekonomiska tillväxten höll på att avta.

Aktie- och räntemarknaderna i tillväxtländerna backade särskilt mycket i detta osäkra läge. Det positiva sentimentet på aktiemarknaden upprätthölls av den goda ekonomiska utvecklingen i USA och de förbättrade utsikterna för Europa främst tack vare den försvagade euron. På den internationella räntemarknaden sjönk räntorna på västländernas statsobligationer ytterligare, medan riskmarginalerna för mer riskutsatta företagsobligationer ökade.

Den finska aktiemarknaden utvecklades överraskande positivt under året trots att landets ekonomi var föremål för en intensiv politisk och ekonomisk debatt om hur landets konkurrenskraft kunde förbättras.

I slutet av 2015 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 771 miljoner euro (året innan 739 miljoner

euro). Under räkenskapsåret gav grundkapitalet en bra avkastning på 5,7 procent (12,4 %), trots den besvärliga investeringsmiljön. Grundkapitalets allokering vid årsskiftet var: aktier 50 procent (49), ränteinstrument 41 procent (43) och övriga 9 procent (8). Största delen av grundkapitalet har placerats i fonder. Sitra beslutar om allokeringen, men portföljförvaltarna beslutar självständigt om enskilda placeringar i enlighet med fondernas stadgar.

Sitra sålde aktierna i koncernen Suomenen i februari–mars 2015. Teckningspriset hösten 2011 var 2 miljoner euro och försäljningspris våren 2015 totalt 4,1 miljoner euro. Under året realiserades också en del av investeringen i fonden Aberdeen Global – World Equity, och en extra investering gjordes i fonden Impax Environmental Markets.

Fastighetsinvesteringarna ökade ytterligare i och med extra investeringar i fastighetskapitalfonder. Dessutom gjordes en extra investering i fonden UB Global REIT som investerar i globala noterade fastighetsbolag.

## Ansvar inom investeringar

Sitra undertecknade FN:s principer för ansvarsfulla investeringar (PRI) hösten 2015 och förband sig samtidigt till att regelbundet rapportera om sina ansvarsfulla investeringar. Sitra är också medlem i Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry som främjar ansvarsfulla investeringar. För Sitra innebär ansvarsfulla investeringar att man vid investeringsbeslut utövar den ekonomiska potentialen även beaktar faktorer relaterade till miljön, det sociala ansvaret och en god förvaltningssed.

Vid valet av nya placeringsobjekt är ett av kriterierna att förvaltaren förbinder sig till att agera ansvarsfullt. Praktiskt taget alla kapitalförvaltare som Sitra anlitar har undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar och beaktar etiska värden i placeringsverksamhet. Sitra strävar också fortlöpande efter att utveckla sina metoder och rutiner för ansvarsfulla investeringar. Ett exempel på detta är att de inhemska aktiefondernas och Nokia-aktiernas kolavtryck har minskat.

### Utvecklingen av affärsverksamheten och kapitalfonderna som verktyg för framtidsarbetet

Där investeringarna av grundkapitalet ger Sitra bröd på bordet, är utvecklingen av affärsverksamheten och investeringarna i kapitalfonder ett sätt att främja Sitras strategi för en hållbar välfärd genom finansiering – utan att glömma avkastningen.

Som utvecklare av affärsverksamhet är Sitra i praktiken en sammankallare, facilitator, genomförare av experiment och investerare. Bra exempel på detta är utvecklingen av finansieringsmodellen för sociala investeringar i finländska förhållanden, planeringen av de första projekten som genomförs enligt modellen Social Impact Bond (SIB) och det intensiva sparrandet av företag och föreningar genom utbildningsprogrammet för främjande av sociala investeringar (Vaikuttavuuskiihdyttämö).

År 2015 allokerades Sitras nya kapitalinvesteringar liksom under tidigare år till kapitalfonder. Som investerare strävar Sitra efter avkastning och samhällsresultat men agerar på marknadsvillkor, dvs. iakttar samma investeringsprinciper som alla andra investerare.

År 2015 gjorde Sitra fem nya fondinvesteringar. Målet för fonden Epiqus Työhyvinvointi I Ky är att producera tjänster för främjandet av arbetshälsan med hjälp av en resultatbaserad belöningsmodell. Lifeline Ventures Fund III Ky investerar i uppstarts företag inom IT, spel och hälsoteknologi och NegaWatt Energia-  
tehokkuusrahasto II Ky i energieffektivitetsprojekt för

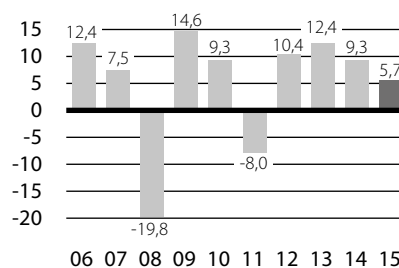
fastigheter. Social Impact Accelerator är en fond i fonder som främjar utvecklingen av marknaden för sociala investeringar i Europa och SET Fund II Limited Partners fokuserar på hållbara och smarta energilösningar.

Sitra är en ansvarsfull och långsiktig investerare som aktivt deltar i utvecklingen av företagen. Höjdpunkter under 2015 var försäljningen av aktierna i det långvariga målbolaget FibroGen i maj-juni. Detta resulterade i Sitras största försäljningsvinst för ett företag, ca 18,3 miljoner euro. Sitra gjorde sin första investering i FibroGen, som utvecklar läkemedel, i egenskap av grundande delägare redan 1994.

Andra exempel på långsiktigt ägande är försäljningen av Fimet Oy, som producerar tandläkarinstrument, till en finländsk investerargrupp och programvaruföretaget Solibri Oy, som i slutet av året köptes av tyska Nemetschek AG.

I slutet av 2015 innehöll Sitras målföretagsportfölj 26 företag. Under året gjorde Sitra en första investering och lösgjorde sig från tio företag. Ytterligare investeringar gjordes i nio portföljföretag. ■

### Avkastning på grundkapitalet 2006–2015, %





# Förvaltning och förslag till disponering av överskottet



*Martti Hetemäki*



*Petri Peltonen*



*Anita Lehtikainen*



*Anne Kovalainen*



*Kirsi Sormunen*



*Mikko Kosonen*

## Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde åtta gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare, kanslichef Martti Hetemäki (ordförande), avdelningschef (fr.o.m. 1.2.2016 understatssekreterare) Petri Peltonen (vice ordförande), kanslichef Anita Lehtikainen, professor Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen och överombudsman Mikko Kosonen.

## Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd bildas av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen, och dess sekreterare är vicehäradschef Anton Mäkelä. Det nya förvaltningsrådet valdes 9.6.2015. Under året sammanträdde förvaltningsrådet en gång med den gamla sammansättningen och tre gånger med den nya sammansättningen.

Medlemmar i det gamla förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Ben Zyskowitz (ordförande), Pirkko Ruohonen-Lerner (vice ordförande), Jouni Backman, Timo Kalli, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Arto Satonen, Juha Sipilä och Jutta Urpilainen.

Medlemmar i det nya förvaltningsrådet är riksdagsledamöterna Matti Vanhanen (ordförande), Pentti Oino-

nen (vice ordförande), Olavi Ala-Nissilä, Seppo Kääriäinen, Arto Satonen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowitz.

## Revisorer

Följande personer valda av riksdagen var Sitras revisorer i slutet av 2015: ordförande Sanna Lauslahti (ersättare Markku Eestilä), Esko Kiviranta (ersättare Tapani Tölli), Antti Rinne, (ersättare Lauri Ihalainen), CGR, OFR Tom Sandell (ersättare CGR Pauli Vahtera) och professor, CGR Markku Koskela (ersättare CGR Hannu Riippi) som var också revisorernas sekreterare. CGR-samfundet PricewaterhouseCoopers Oy, som utsetts av förvaltningsrådet, ansvarade för internrevisionen och granskningen av finansieringsobjekten. Huvudansvarig revisor var CGR Juha Wahlroos.

## Förslag till disponering av överskottet

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 26 994 962,96 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder. ■

# **Bokslut 2015**

## RESULTATRÄKNING

EUR		Utfall 1.1.–31.12.2015	Utfall 1.1.–31.12.2014
<b>INTÄKTER</b>			
	Försäljningsvinster från placeringar	50 638 805,36	35 172 236,19
	Ränteintäkter	220 580,15	403 182,67
	Utdelningar	971 241,46	1 680 581,44
	Hysesintäkter	140 832,00	139 244,70
	Övriga placeringsintäkter	13 457 123,69	8 660 470,07
	<b>Intäkter totalt</b>	<b>65 428 582,66</b>	<b>46 055 715,07</b>
<b>KOSTNADER</b>			
	Personalkostnader	2 -13 515 123,96	-13 094 439,29
	Projektkostnader	3 -8 960 863,95	-6 818 451,50
	Placeringskostnader	-9 686 364,66	-4 974 605,54
	Avskrivningar	4 -119 666,25	-144 569,64
	Övriga kostnader	-6 151 600,88	-5 361 090,53
	<b>Kostnader totalt</b>	<b>-38 433 619,70</b>	<b>-30 393 156,50</b>
	<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT/UNDERSKOTT</b>	<b>1 26 994 962,96</b>	<b>15 662 558,57</b>

## BALANSRÄKNING

EUR		Utfall 31.12.2015	Utfall 31.12.2014
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
	Materiella tillgångar	5 430 835,85	480 951,01
	Immateriella tillgångar	5 10 095,61	15 328,98
	Placeringar	6 703 173 027,25	682 224 024,37
	<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>1 703 613 958,71</b>	<b>682 720 304,36</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
	Fordringar	283 348,42	153 763,76
	Likvida medel	7 7 074 504,21	1 307 389,99
	<b>Kortfristiga tillgångar totalt</b>	<b>7 357 852,63</b>	<b>1 461 153,75</b>
	<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>710 971 811,34</b>	<b>684 181 458,11</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
	Grundkapital	235 463 097,04	235 463 097,04
	Ackumulerade vinstmedel	444 004 406,26	428 341 847,69
	Räkenskapsperiodens överskott/underskott	26 994 962,96	15 662 558,57
	<b>Eget kapital totalt</b>	<b>706 462 466,26</b>	<b>679 467 503,30</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
	Övriga skulder	8 4 509 345,08	4 713 954,81
	<b>Kortfristiga skulder totalt</b>	<b>4 509 345,08</b>	<b>4 713 954,81</b>
	<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>	<b>710 971 811,34</b>	<b>684 181 458,11</b>



## PRINCIPER FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUTET

### Uppställning av bokslutet

Resultaträkningen följer en uppställning enligt kostnadslagsindelning. Balansräkningen rapporteras i sammandrag.

### Värdering av placeringar

Aktier, placeringsfondandelar och masskuldebrevslån som ingår i investeringarna av grundkapitalet har värderats till lägsta värde antingen till det ursprungliga anskaffningspriset eller till ett lägre gängse värde. Nedskrivningarna har gjorts per anskaffningspost. Vid värderingen av aktierna har senaste handelskurs tillämpats som gängse värde. Gängse värde på fondandelarna är det NAV-värde som fondbolaget uppgett. Gängse värde på masskuldebrevslånet har estimerats utifrån emittentens solvens och räntenivån.

Balansvärdet av kapitalplaceringarna i portfölj företag eller fonder är för företagets del det ursprungliga anskaffningsvärdet och för fonderna det placerade värdet eller ett lägre internt definierat värde. Den interna värderingen görs två gånger per år för direkta placeringar i målföretag. Utifrån värderingen görs motsvarande korrigeringar av värderingen i bokföringen.

Värderingen av fondplaceringar som gjorts med grundkapitalet tillämpar samma principer i tillämpliga delar. Dessa värderingar till verkligt värde baserar sig på det portföljvärde som fonderna har uppgett.

### Värdering av anläggningstillgångar

De planenliga avskrivningarna är linjära avskrivningar som beräknats enligt tillgångarnas ekonomiska livslängd och det ursprungliga anskaffningspriset.

#### Planenliga avskrivningstider:

- övriga utgifter med lång verkningstid 5 år
- grundliga förbättringar av lokaler 10 år
- maskiner och inventarier 5 år
- ICT-utrustning 3 år

### Poster i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till euro enligt bokslutsdagens medelkurs.

## NOTER TILL RESULTATRÄKNINGEN OCH BALANSRÄKNINGEN

I noterna redogörs närmare för innehållet i de olika posterna i resultaträkningen och balansräkningen.

Siffran vid varje not hänvisar till resultaträkningen och balansräkningen.

### 1 VERKSAMHETSSEGMENT 2015

1 000 EUR	Grundkapital	Påverknings- arbete	Stöd för påverknings- arbete	Totalt
<b>INTÄKTER</b>				
Försäljningsvinster från placeringar	29 354	21 285	0	50 639
Ränteintäkter	149	71	0	221
Utdelningar	906	65	0	971
Hysesintäkter	141	0	0	141
Övriga placeringsintäkter	6 151	7 306	0	13 457
<b>Intäkter totalt</b>	<b>36 701</b>	<b>28 728</b>	<b>0</b>	<b>65 429</b>
<b>KOSTNADER</b>				
Personalkostnader	0	-7 109	-6 406	-13 515
Projektkostnader	0	-8 929	-32	-8 961
Placeringskostnader	-2 734	-6 953	0	-9 686
Avskrivningar	0	0	-120	-120
Övriga kostnader	0	-1 303	-4 848	-6 152
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-2 734</b>	<b>-24 294</b>	<b>-11 406</b>	<b>-38 434</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT</b>	<b>33 967</b>	<b>4 434</b>	<b>-11 406</b>	<b>26 995</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>				
Materiella tillgångar	0	0	431	431
Immateriella tillgångar	0	0	10	10
Grundkapitalsplaceringar	639 126	0	0	639 126
Kapitalplaceringar	0	64 047	0	64 047
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>639 126</b>	<b>64 047</b>	<b>441</b>	<b>703 614</b>

## VERKSAMHETSSEGMENT 2014

1 000 EUR	Grundkapital	Påverknings- arbete	Stöd för påverknings- arbete	Totalt
<b>INTÄKTER</b>				
Försäljningsvinster från placeringar	35 113	59	0	35 172
Ränteintäkter	172	231	0	403
Utdelningar	1 448	233	0	1 681
Hysesintäkter	139	0	0	139
Övriga placeringsintäkter	4 984	3 676	0	8 660
<b>Intäkter totalt</b>	<b>41 857</b>	<b>4 199</b>	<b>0</b>	<b>46 056</b>
<b>KOSTNADER</b>				
Personalkostnader	0	-7 016	-6 078	-13 094
Projektkostnader	0	-6 355	-463	-6 818
Placeringskostnader	2 401	-7 376	0	-4 975
Avskrivningar	0	0	-145	-145
Övriga kostnader	0	-750	-4 611	-5 361
<b>Kostnader totalt</b>	<b>2 401</b>	<b>-21 497</b>	<b>-11 297</b>	<b>-30 393</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT</b>	<b>44 258</b>	<b>-17 298</b>	<b>-11 297</b>	<b>15 663</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>				
Materiella tillgångar	0	0	481	481
Immateriella tillgångar	0	0	15	15
Grundkapitalsplaceringar	614 437	0	0	614 437
Kapitalplaceringar	0	67 787	0	67 787
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>614 437</b>	<b>67 787</b>	<b>496</b>	<b>682 720</b>



**Bokslut 2015****2 PERSONALKOSTNADER**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Löner	-10 002	-9 829
Pensionskostnader	-2 054	-1 800
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-535	-562
Övriga personalkostnader	-924	-904
<b>Totalt</b>	<b>-13 515</b>	<b>-13 094</b>

Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden 139 (136 år 2014).

**LEDNINGENS LÖNER OCH ARVODEN**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Förvaltningsrådet och styrelsen	91	75
Överombudsmannen	282	273
<b>Totalt</b>	<b>373</b>	<b>348</b>

Arvodet till förvaltningsrådets ordförande var 454 euro, vice ordförande 337 euro och de övriga medlemmarna 227 euro i månaden.

Arvodet till styrelsens ordförande var 1 000 euro, vice ordförande 840 euro och de övriga medlemmarna 670 euro i månaden. Till överombudsmannen betalas inget separat arvode för medverkan i styrelsearbetet.

Grunderna för avlöningen och den totala lönen till överombudsmannen fastställs av Sitras förvaltningsråd. Sitras hela personal omfattas av ett incitamentsystem som fastställs av styrelsen. I bokslutet för år 2015 har 700 000 euro reserverats för resultatbonus till personalen (5,9 % av de totala lönekostnaderna). År 2014 var motsvarande belopp 696 338 euro, vilket motsvarade 6,0 % av de totala lönekostnaderna.

### 3 PROJEKTKOSTNADER

1 000 EUR	2015	2014
<b>Förnyelseförmåga</b>		
Temanivå	-567	-314
En aktiv och välmående äldre	-1 065	-640
Information ger välfärd	-778	-1 349
Lösningar för offentlig servicestyrning	-301	-681
Mot ett informationssamhälle	-38	-242
Finansiering av social- och hälsovårdsservice	-801	-174
Serviceoperatör för välfärd	-165	0
Avslutade nyckelområden	0	-40
<b>Totalt</b>	<b>-3 715</b>	<b>-3 438</b>
<b>Resursvikt och kolneutralt samhälle</b>		
Temanivå	-526	-673
Industriell symbios	-201	-259
Resursklokt område	-598	-695
Nätverket för hållbar gruvdrift	-357	-121
Kolneutral industri	-1 125	-185
Konsumentorienterade operativa modeller för cirkulär ekonomi	-486	0
Avslutade nyckelområden	-6	-10
<b>Totalt</b>	<b>-3 300</b>	<b>-1 944</b>
<b>Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi</b>		
Temanivå	-202	-185
Samhälleliga investeringar	-223	-102
Brytpunkter i arbetslivet	-258	0
<b>Totalt</b>	<b>-683</b>	<b>-287</b>
<b>Samhällelig utbildning</b>	<b>-760</b>	<b>-467</b>
<b>Forskning och prognostisering</b>	<b>-177</b>	<b>-253</b>
<b>Övrigt påverkningsarbete</b>	<b>-293</b>	<b>-81</b>
<b>Stöd för påverkningsarbete och övrig verksamhet</b>	<b>-32</b>	<b>-348</b>
<b>Totalt</b>	<b>-8 961</b>	<b>-6 818</b>

## Bokslut 2015

## 4 AVSKRIVNINGAR

## PLANENLIGA AVSKRIVNINGAR

1 000 EUR	2015	2014
Maskiner och inventarier	-114	-120
Övriga utgifter med lång verkningstid	-5	-25
Grundliga förbättringar av lokaler	0	0
<b>Totalt</b>	<b>-120</b>	<b>-145</b>

## 5 MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Anskaffningarna i anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,1 miljoner euro (0,2 milj. euro år 2014).

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2015	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2015
Maskiner och inventarier	202	124	-1	-114	210
Övriga utgifter med lång verkningstid	15	0	0	-5	10
Ombyggnad av lokaler	0	0	0	0	0
Övriga materiella tillgångar	270	6	-65	0	212
<b>Totalt</b>	<b>487</b>	<b>130</b>	<b>-66</b>	<b>-120</b>	<b>432</b>

1 000 EUR	2015	2014
Aktier och andelar	9	9
	<b>9</b>	<b>9</b>

## 6 PLACERINGAR

1 000 EUR	2015	Förändring	2014
<b>Grundkapitalsplaceringar</b>			
Masskuldebrevslån	1 575	-73	1 648
Aktier	2 206	-1 949	4 155
Andelar i placeringsfonder	601 919	21 403	580 516
Andelar i kapitalfonder	31 749	5 502	26 247
Fastighetsplaceringar	1 543	-34	1 577
Kortfristiga placeringar	133	-160	294
<b>Totalt</b>	<b>639 126</b>	<b>24 689</b>	<b>614 437</b>
<b>Kapitalplaceringar</b>			
Placeringar i portfölj företag	21 649	-3 765	25 414
Kapitalfonder	42 398	25	42 373
<b>Totalt</b>	<b>64 047</b>	<b>-3 740</b>	<b>67 787</b>

**GRUNDKAPITALSPLACERINGAR**

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



## Bokslut 2015

1 000 EUR	Bokfört värde	Gångse värde
<b>Andelar i kapitalfonder</b>		
Access Capital Fund II LP	0	153
Boston Millennia Partners II LP	594	810
Capman Buyout X B Ky	3 368	3 430
Crescendo IV LP	0	496
European Fund Investments II LP	1 254	1 113
Finnventure Rahasto V Ky	0	6
Sentica Buyout IV Ky	2 443	2 807
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	2 710	2 909
Verdane Capital VIII K/S	1 369	1 393
<b>Fastighetskapitalfonder</b>		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky		
BPT Healthcare II Ky	2 172	2 160
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	1 600	1 671
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	5 504	5 664
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	3 000	3 324
Real Estate Debt and Secondaries Ky	5 000	4 966
Suomi Toimitilakiinteistö Ky	2 000	2 243
Suomi Toimitilakiinteistö Ky	735	729
<b>Totalt</b>	<b>31 749</b>	<b>33 876</b>
<b>Fastighetsplaceringar</b>		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 543	2 174
<b>Totalt</b>	<b>1 543</b>	<b>2 174</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>		
	133	133
<b>Totalt</b>	<b>133</b>	<b>133</b>
<b>Grundkapitalsplaceringar totalt</b>	<b>639 126</b>	<b>770 992</b>

**PLACERINGAR I PORTFÖLJFÖRETAG**

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 EUR	Aktier och andelar		Kapitallån och övriga lån	Placering totalt
	Innehav	Placering	Placering	
Aw-Energy Oy	12 %	1 893	280	2 173
BioTie Therapies Oyj	1 %	12 003	673	12 676
Cleantech Invest Oyj	7 %	882	0	882
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	37 %	15 374	0	15 374
Fixteri Oy	43 %	2 498	195	2 693
KC-Holding 3 Oy	46 %	2 344	0	2 344
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 490	4 490
Medixine Oy	18 %	1 126	50	1 176
Mesera Oy	57 %	2 836	100	2 936
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	8 %	423	0	423
Nexstim Oyj	20 %	12 567	0	12 567
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	28 %	2 137	598	2 735
One1 Oy	13 %	150	0	150
Optomeditech Oy	13 %	600	0	600
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Quatrx Pharmaceuticals Co	1 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oy	16 %	3 420	0	3 420
Sustainable Energy Asset Management Oy	37 %	170	180	350
Sybimar Oy	0 %	0	750	750
Taltioni andelslag	0 %	0	3 200	3 200
Vivago Oy	41 %	4 077	310	4 387
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
		78 514	11 879	90 393
<b>Placeringar i portfölj företag totalt</b>				<b>90 393</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>				<b>-68 744</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>21 649</b>

**Bokslut 2015****KAPITALFONDER**

Sitras placeringar i fonder

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

Via sitt helägda dotterbolag Sitra Management Oy har Sitra andelar i följande förvaltnings- och vinstandelsbolag:

**Förvaltningsbolag:**

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

**Vinstandelsbolag:**

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

**7 LIKVIDA MEDEL**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Bankkonton	7 064	1 306
Clearingkonton för betalningsrörelse	10	2
<b>Totalt</b>	<b>7 075</b>	<b>1 307</b>

**8 ÖVRIGA SKULDER**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Personalkostnadsskulder	3 043	2 695
Leverantörsskulder	940	1 372
Övriga kortfristiga skulder	526	647
<b>Totalt</b>	<b>4 509</b>	<b>4 714</b>



## **UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET**

Helsingfors den 1 mars 2016

Martti Hetemäki

Petri Peltonen

Anne Kovalainen

Anita Lehikoinen

Kirsi Sormunen

Mikko Kosonen

## REVISIONSBERÄTTELSE

I egenskap av revisorer utsedda av riksdagen har vi granskat Jubileumsfonden för Finlands självständighets bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2015 enligt god revisionssed. Bokslutet omfattar en resultaträkning, en balansräkning och noter.

CGR-samfundet PricewaterhouseCoopers Oy har genomfört fondens interna revision och granskat de finansierade objekten. Vi har satt oss in i rapporterna över dessa granskningar.

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen, i enlighet med de i Finland gällande stadgarna och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas, korrekta och tillräckliga uppgifter om verksamhetens resultat och fondens ekonomiska ställning. Det finns inga konflikter mellan uppgifterna i verksamhetsberättelsen och i bokslutet.

Vi föreslår att bokslutet fastställs och ansvarsfrihet beviljas styrelsens ledamöter och fondens överombudsman för den granskade räkenskapsperioden. Vi tillstyrker förslaget om dispositionen av resultatet enligt styrelsens verksamhetsberättelse.

Helsingfors den 9 mars 2016

Sanna Lauslahti

Esko Kiviranta

Antti Rinne

Tom Sandell, CGR, OFR

Markku Koskela, CGR

# Kontaktuppgifter

Framtidsarbetet behöver en klar vision, en tydlig strategi och en plan som styr de dagliga besluten. Men framför allt är framtidsarbetet arbete som utförs tillsammans. Kom med!



Överbudsman  
**MIKKO KOSONEN**  
+358 294 618 403  
@SitraKosonen



Ombudsman, samhällelig utbildning  
**TAPIO ANTILA**  
+358 294 618 283  
@Tapio14Anttila



Kommunikation och  
samhällsrelationer  
**VEERA HEINONEN**  
+358 50 372 5244  
@VeeraHeinonen



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



Förnyelseförmåga  
**ANTTI KIVELÄ**  
+358 294 618 265  
@KivelaAntti



Strategi  
**PAULA LAINE**  
+358 294 618 487  
@paula\_laine



Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi  
**TIMO LINDHOLM**  
+358 294 618 225  
@SitraLindholm



Utveckling  
**HELENA MUSTIKAINEN**  
+358 294 618 225  
@HeleMustikainen



Resursklokt och kolneutralt samhälle  
**MARI PANTSAR**  
+358 294 618 210  
@MariPantsar



Ekonomi, personal och IT  
**HEIDI SAARIO**  
+358 294 618 203  
@HeidiSaario



Investeringar  
**MAGNUS SJÖBLOM**  
+358 294 618 465  
@MSJblom

E-post: förnamn.efternamn@sitra.fi



© Sitra 2016

Koncept och innehåll: Jenni Sarolahti and Sari Tuori, Sitra

Layout: Miltton Oy

Foto: Sitra's image bank, Shutterstock (sida 7), Gorilla (sida 21), Gettyimages (sida 25),

Katarina Koch/OKM (Anita Lehtikoinen, sida 30)

Omslagsbild: Gorilla

Erweko Oy, Helsinki 2016



# SITRA

När världen förändras i en allt snabbare takt blir nationernas förmåga till förnyelse en indikator för deras framgång – förmåga att se tillräckligt långt in i framtiden men samtidigt agera och fatta beslut i dag.

Sitra är en aktiv framtidsaktör som undersöker och utreder samt engagerar samarbetsparter från olika sektorer i fördomsfria experiment och förnyelser.

Finlands förmåga till förnyelse ligger nu i vågskålen. Kan vi tillsammans vända problemen till möjligheter?

