

SITRA

FINLÄNDARNAS *FRAMTIDSHUS*

Verksamhetsberättelse och bokslut 2017



DET VAR HÅRDA TIDER

i Finland 1967. Efter kriget var samhället till stora delar agrart men höll med fart på att industrialiseras, och inte helt utan problem.

I riksdagen fanns det dock gott om framtidstro. När det självständiga Finland fyllde 50 år fattade riksdagen ett unikt beslut, även globalt sett, då den gav det finska folket en fond värd en miljon mark med Finlands framtid som uppgift.

Bakom idén låg innovatören och tungviktaren inom ekonomi **Klaus Waris**, generaldirektör för Finlands bank, som redan tidigt insåg betydelsen av livskvalitet och miljöfrågor vid sidan av den ekonomiska tillväxten.

I tiderna var Sitra Waris barn, och även i dag går Sitras medarbetare i Waris fotspår. Även om metoderna har ändrats under årens lopp, består uppgiften; Sitras mission är också idag ett framgångsrikt Finland i morgon.

Framtiden skapas idag - tack för att du är med oss!



B 3/2018 RD

**JUBILEUMSFONDEN
FÖR FINLANDS
SJÄLVSTÄNDIGHET
SITRAS VERKSAMHETS-
BERÄTTELSE FÖR 2017**

TILL RIKSDAGEN

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/1990) överläter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet år 2017 till riksdagen.

Helsingfors, 16.3.2018

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för Finlands självständighet vägnar

MATTI VANHANEN
ORDFÖRANDE

ANTON MÄKELÄ
SEKRETERARE

© Sitra 2018

Koncept och innehåll: Jenni Sarolahti
och Sari Tuori, Sitra

Layout: Maria Okkonen, Nórr Design Oy

Foton och illustrationer: Topias
Dean, Tomi Glad, Anna Holopainen,
Maria Okkonen, Miikka Pirinen, Saana
Säilynoja, Mikko Vierikko, Alexander
Zach, Robert Örthén, iStock, Sitran
arkisto, Zeeland Family Oyj

Foton av styrelsen: Katarina Koch, Laura
Kotila, Alekski Malinen, Tomi Parkkonen,
Miikka Pirinen, Robert Örthén

ISSN:1235-6174

Erweko Oy, Helsingfors 2018



VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT

Förvaltningsrådets utlåtande

50 år i framtidens tjänst	4
---------------------------	---

Överbudsmannens översikt

Det enda som består är förändring	6
-----------------------------------	---

Sitras år 2017

8

Vision

Välfärdens nästa rond är Sitras vision för framtidens Finland	10
---	----

Framtidshusets verktyglåda

Tankesmedjans och verkstadens mekanismer för påverkan	12
---	----

Sitras teman

Kolneutral cirkulär ekonomi	14
Förnyelseförmåga	18
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi	22

Från val till genomslagskraft

Utvärdering bevisar verksamhetens genomslagskraft och ansvarsfullhet	26
--	----

Sitras personal

28

Investeringar

30

Förvaltning och förslag till disponering av överskottet

34

Bokslut 2017

37

Resultaträkning	38
-----------------	----

Balansräkning	39
---------------	----

Principer för upprättande av bokslutet	40
--	----

Noter till resultaträkningen och balansräkningen	41
--	----

Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	51
---	----

Revisionsberättelse	52
---------------------	----

Bilagor

53

Sammanfattningen om "Accelerator för välfärden" -utvärdering	54
--	----

Sammanfattningen om "Ekonomisk förändringsagent och spelfördelare" -utvärdering	57
---	----

Kontaktuppgifter

60

50 år i framtidens tjänst

NÄR FINLAND FIRADE sin självständighet med sitt 100-årsjubileum, hade det gått 50 år sedan grundandet av Sitra. Sitra var ju riksdagens och Finlands Banks 50-årspresent till det självständiga Finland. Det var också en present som blickade framåt.

Sitras verksamhet har ända sedan starten styrts av en vision om Finlands riktning – för kommande generationer. Vad behövs härnäst i Finland – vad kommer säkra välfärden för kommande generationer? Under de första uppstartsåren behövdes Sitra som finansör av forskning och produktutveckling, efter grundandet av Tekes blev rollen importör av kapitalinvesteringsverksamheten till Finland samt kapitalinvestorerare, senare som samhällelig förändringsagent, idéverkstad och praktisk verkstad, som även har en erkänd roll som utbildare av de nya beslutande generationerna. Även fast den lagstadgade uppgiften har varit den samma, har olika tider krävt olika metoder.

Idag är Sitra en förnyare i samhället, alltså en riktvisare för Finlands framtid och en förändringsaktör. I framtidshusets verktygslåda ingår alla metoder som behövs för samhällsförändring, från förutsägelse och utredningar till försök, omfattande pilotprojekt, utbildning och finansiering. Även utmaningstävlingar, accelera-

torer, hackathons och andra innovationsverktyg som får sin kraft från gemensam utveckling har under de senaste åren hittat sin väg till Sitras utbud av metoder.

Med enskilda utredningar och små testförsök görs dock inga stora förändringar. Det måste finnas en tydlig tanke om de systematiska förändringarna och kunskap om att kunna använda rätt verktyg för rätt tillfälle. Just detta har varit Sitras styrka under de senaste åren. Som en fond som driver sin verksamhet med intäkterna från det egna grundkapitalet har Sitra kunnat satsa tillräckligt intensivt på både ekonomiska resurser och kunskapsresurser för de förändringar som drivs och resultaten har visat sig.

Till exempel Sitras långsiktiga arbete för cirkulationsekonomi bär frukt: år 2017 kan sägas vara ett genombrottsår för kunskapen om den cirkulära ekonomin. På förvaltningens sida fick vägkartan för cirkulationsekonomi sällskap av verksamhetsprogrammet och det startades projekt som påskyndade olika aktörers cirkulationsekonomi. Även många företag har förstått att cirkulationsekonomi är en betydelsefull möjlighet för affärsverksamhet. På den internationella arenan är Sitra en av de tydligaste reflexbärarna: World Circular Economy Forum som anordnas i

Helsingfors i juni 2017 var ett bra exempel på detta, samt även utmärkelsen till världens bästa aktör inom cirkulationsekonomi för den offentliga sektorn som gavs i samband med världens ekonomiforum i januari 2018.

I Sitras verksamhetsbild ingår också projekt på systemnivå, som är betydelsefulla för Finlands framtid, och som även skulle kunna kallas för framtidens infraprojekt. Sådana är till exempel en central roll i startskedet för den natio-

*Vad behövs härnäst i
Finland – vad kommer
säkra välfärden för
kommande generationer?*

nella servicekanalen KaPa, förberedelse för upprättandet av en ny tillståndsmyndighet som erbjuder välfärdsdata från ett och samma ställe eller utvecklingen av informationspaket för social- och hälsovården. Detta grundläggande arbetet är ytterst viktigt, även fast det inte

väcker någon uppmärksamhet när det handlar om komplexitet och teknik.

Sitra-lagen kommer göras mer detaljerad under år 2018. I det här skedet är det viktigt att Sitras särskilda uppgift som samhällelig risktagare och smidig aktör uppmärksammas i arbetet: icke-ändamålsenliga juridiskt-administrativa ramar får ej förlama framtidshusets verksamhet. Projekt av den ovan nämnda typen behövs även i fortsättningen.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen av grundkapitalet. I slutet av 2017 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 840 miljoner euro, och avkastningen på placerings-tillgångarna uppgick till 7,7 procent.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Vid sitt sammanträde den 16 mars 2018 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 2017 på 8 213 867,20 euro till tidigare års över-/underskott.

Helsingfors 16.3.2018

Matti Vanhanen, Pentti Oinonen, Kalle Jokinen,
Antti Kaikkonen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen,
Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowicz

./ Anton Mäkelä

Det enda som består är **förändring**

ÅR 2017 var ett viktigt år för Finland på många olika sätt. Man lyckades åstadkomma ett uppsving i ekonomin efter tio års paus. Jubileumsåret Finland 100 gav oss en orsak att göra saker tillsammans och skapade en positiv vi-anda. Fastän den ekonomiska tillväxten delvis berodde på konjunkturer var den ändå viktig ur ett psykologiskt perspektiv. År 2017 kändes det som om det inte endast var ekonomin som blev bättre, utan också framtidstron och många slags aktiviteter ökade, medan fördomsfullheten och

tudelingen i ståndpunkter verkade bli mindre skarpa. Tiden får utvisa om det också här är fråga om en konjunktur. Förhoppningsvis är så inte fallet.

Finland vinner beröm i flera internationella kunskaps- och välfärdsjämförelser. När man ute i världen letar efter en modell för ett ansvarsfullt och framgångsrikt samhälle vänds blickarna mot Norden. Samtidigt känner vi en gnagande oro: framgång kopplat till en positiv konjunkturutveckling är gift för slutförandet av nödvändiga strukturella reformer. Uppgångsperioden är en hård tid för förnyare, eftersom det verkar finnas varken tid eller intresse för att förbättra grunderna, fastän det är just då man borde skrida till verket: det lönar sig att reparera taket då det är vackert väder, och i stället för att endast rikta blicken mot nästa valperiod borde man kunna se längre in i framtiden, till följande generationer.

Man måste dra så mycket positiv nytta av digitaliseringen som möjligt, social- och hälsovårdsreformen bör föras i mål, man måste hitta lösningar på klimatkrisen och utveckla den sociala tryggheten så att den lämpar sig för livssituationer som förändras snabbt.



*När man ute i världen letar efter en modell
för ett ansvarsfullt och framgångsrikt
samhälle vänds blickarna mot Norden.*

Uppdraget är framtiden, till varje pris

Sitras uppdrag är att bygga upp morgondagens framgångsrika Finland. Att spana långt, men handla nära: utmana och sporra, pröva och utveckla – se till att Finland hålls i rörelse. Gå ut i djup snö och ta risker för samhällets skull. Testa om det lönar sig för andra att följa efter.

Utöver att gestalta framtidens riktningar har Sitra de senaste åren fungerat som initiativtagare till, ledare för eller aktör i många omfattande utvecklingsprojekt i vilka man byggt infrastrukturen för framtidens samhälle eller ändrat verksamhetsmodeller. Sitras styrka i dessa framtidens infrastrukturprojekt ligger i att förena kunskap, vision och handling. Ju mer komplicerat projektet är, desto sannolikare att hela Sitras urval av metoder för framtidsarbete inkluderas, från förutsägelse till utredningar, försök, omfattande pilotprojekt och intressentsamarbete.

Som exempel kan man ta Sitras centrala roll i den nationella servicekanalen KaPa; uppresningen av ett digitalt hälsonav tillsammans med ett omfattande nätverk av partner; utvecklingen, den riksomfattande testningen och integreringen av informationspaket för social- och hälsovården till en del av det riksomfattande rapporteringssystemet; verksamhetsmodellen för samhällelig investering; samt ett omfattande och resultatriktigt arbete med den cirkulära ekonomin som är känt på internationell nivå.

En oberoende offentlig risktagare

När Finland firade sin hundraåriga självständighet firade Sitra femtio år av att bygga Finlands framtid. Under hela sin femtioåriga historia har Sitra levt med i förändringarna och tagit an den roll som är viktig för Finland just då.

Sitra har ett offentligt uppdrag, som även innehåller risktagning. Fastän verksamheten finansieras med avkastningen från det egna grundkapitalet är Sitra ändå en offentlig aktör. Sitra är inte ett statligt ämbetsverk, men ligger under riksdagen och övervakas därför av riksdagen och dess revisorer.

När uppdraget är framtiden måste förändring ligga djupt inne i organisationens DNA, också då det gäller att utveckla den egna verksamheten. Som bäst pågår det på Sitra en reform av de interna verksamhetssätten så att de ska motsvara kraven i bland annat offentlighets- och förvaltningslagen. Vi kommer att göra vår verksamhet ännu öppnare så att det ska vara så enkelt som möjligt att få tillgång till information om framtids- husets förslag, utredningar och beslut. Obundenhet och ansvarsfullhet sitter i kärnan av allt Sitra gör, och det får och ska också synas konkret utåt.



Mikko Kosonen
överombudsman

Sitras år 2017

Visionernas år.

Visionen Välfärdens nästa rond byggdes tillsammans med internationella och inhemska intressentgrupper.

Välfärdsdatans år.

Finland håller igen på att bli en föregångare. Det digitala hälsonavet Isaacus kommer snart att erbjuda välfärdsdata från ett och samma ställe.

Den cirkulära ekonomins år.

WCEF2017 garanterade tillsammans med det nationella handlingsprogrammet för cirkulär ekonomi att den cirkulära ekonomin slog igenom i Finland i stor utsträckning.

Påverkans år.

SIB-modellen för samhällslelig investering fortskrider med stormsteg: ANM:s SIB-projekt för integration är störst i Europa.

JANUARI

- **Torgevenemanget Ljus** för framtiden samlar grannskapet och inleder Sitras jubileumsår.
- **Visionsarbetets första promemoria** om arbete och utkomst.
- **Soteuttamo** föds och samlar nätverk inom social- och hälsovårdssektorn. Under året ordnas 30 evenemang.

FEBRUARI

MARS

- **Turnén Sju syskon från framtiden** samlar unga för att bygga en utställning i Heureka. Rutten inleds i Uleåborg och slutar i Enare.
- **Utbildningsprogrammet Utvecklare av hållbar utbildning** inleds.
- **Visionsarbetets andra promemoria** om demokrati och delaktighet.
- **Utmaningstävlingen Ratkaisu 100** fick in 231 ansökningar, 15 kom vidare.
- **Rondpausen** för samman oliktankande till samhällslelig dialog. Det första diskussionstillfället ordnas i Kemijärvi.
- **KulttuuriVOS**-gruppen offentliggör de nya finansieringsgrunderna som basis för lagstiftningsarbetet.
- **Lahtis 2017 VM:** Världens första idrottstävlingar med temat cirkulär ekonomi.

APRIL

MAJ

- **Sitras arbetslivsundersökning** utreder finländarnas åsikter om arbetslivet för andra gången.
- **World Circular Economy Forums** världspremiär i Helsingfors.
- **Visionsarbetets tredje promemoria** om tillväxt och framsteg.
- **Deltagarna i den tionde ledarskapskursen** i hållbar ekonomisk politik fick sina betyg.
- **Demokratihack** behandlar utmaningar som berör demokrati och delaktighet.
- **Arbetslivspriset 2017:** En öppen ansökan för att producera 99 hjältesagor från arbetslivet, varav 9 belönas.
- Den andra uppdateringen av listan **De mest intressanta företagen inom cirkulär ekonomi** – innan årets slut ingår 98 företag.
- **Podcasten Ha en bra dag och morgondag**, Finland! kommer ut. Den första säsongen var redan en succé.

JUNI



W
C
E
F
WORLD
CIRCULAR
ECONOMY
FORUM

**CIRCULAR
ECONOMY
ACTIONS!**

Sustainability is at the heart of



Kunskapsledningens år.

I fortsättningen kommer framtidens social- och hälsovård att ledas och rapporteras med de informationspaket för social- och hälsovården som Sitra utvecklat.

Kunskapens år.

Miljonpriset för utmaningstävlingen Ratkaisu 100 delades ut till två lösningar som satsade på kunskap, varav den ena baserar sig på artificiell intelligens, och den andra på att identifiera styrkor.

De smarta valens år.

Finländarna blev ivriga att testa sitt eget kolavtryck och fundera på sina val i vardagen. Sitra erbjöd hundra smarta gärningar som man kan börja med.

Jubileumsår.

Sitra firade sin egen och Finlands milstolpe i framtidsarbetets tecken, genom att investera allt mer i framtidens Finland.

JULI

AUGUSTI

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

- **Den nordiska modellens framtid** väckte diskussion under fem internationella Next Era-verkstäder. I juli står Almedalsveckan i Visby i Sverige i turen.
- **Kostnaderna för läkemedelsbehandling** lyfts fram för första gången.
- **Samhällsdebatten anländer** Björneborg för Finlandsarenan, och Sitra följer med.
- **Samhällelig investering:** Finland blir medlem i en global styrgrupp.
- **Handboken för framtidens utbildning** publiceras.

- **Företagstävlingen Fiksu arki** efterfrågar småföretagens lösningar för en mer hållbar vardag
- **Ratkaisu 100 Showtime:** 15 team, 15 lösningar.

- **Val i vardagen väcker** diskussion under Eurobasket, den bilfria dagen och Lähiöfest.
- **Vägkartan för ibruktagandet av informationspaketen för social- och hälsovården** samt en detaljerad handbok delas ut på Kommunmarknaden.
- **Publikationen Information inom beslutsfattandet** öppnar flaskhalsar och utvecklingsmöjligheter som berör information och beslutsfattande.

- **Evenemanget Sitra 50** firar framtidsarbetet: vinnarna i Ratkaisu 100, öppning av utställningen Sju syskon från framtiden, publicering av Välfärdens nästa rond, och publicering av en historisk publikation genom flera kanaler.
- **Visionsarbetets fjärde promemoria** om jordklotets begränsningar.
- **Framtidens frågetimme** i riksdagen.
- **Ansökningar om finansiering för den cirkulära ekonomin** öppnas & ministeriernas och Sitras handlingsprogram för den cirkulära ekonomin offentliggörs.

- **Vaikuttavuuskehittäjä** söker man bot på ungdomsarbetslösheten tillsammans med 15 företag och organisationer.
- **Livsstillstestet** motiverar finländarna att testa sitt kolavtryck: under den första månaden görs testet 150 000 gånger.



Välfärdens nästa rond är Sitras vision för framtidens Finland

SITRA HAR SOM UPPDRAG att bygga upp morgondagens framgångsrika Finland. En stark vision om framtidens Finland har alltid legat bakom Sitras arbete.

År 2017 arbetade vi på Sitra hårt för att denna vision – och de åtgärder som krävs för att uppfylla den – ska klarna ännu mer. Vi samarbetade med både inhemska och internationella tankesmedjor och utvecklare. Det uppkom en noggrant igenomtänkt idé om den nordiska modellens framtid – välfärdens nästa rond.

Bakgrund: globala megatrender och nordiska ideal

De nordiska samhällena – inklusive Finland – befinner sig mitt i stora omvälvningar. Många av den industriella erans strukturer och lösningsmodeller förlorar sin effekt, och man kan inte längre undvika samhälleliga problem och stärka välfärdens under de kommande årtiondena med hjälp av små finjusteringar. Framtidens Finland byggs upp i en värld som definieras av jordklotets bärkraft, en ny fas i geopolitiken samt snabb teknologisk utveckling.

Samtidigt som globala megatrender hämtar sina influenser till Finland styrs våra liv av nordiska värderingar och ideal som frihet, förtroende, jämlikhet och rättvisa. Värderingar och ideal kan dock inte ses som självklarheter, som man kan konstatera av den ibland hetsiga

debatten under de senaste åren. Därför ville vi ha dem i kärnan av vår vision: Sitras vision om Finlands framtid baserar sig på nordiska värderingar och ideal.

Under våren 2017 behandlade Sitras årliga lista över megatrender globala megatrender i synnerhet ur ett nordiskt perspektiv. Denna ”nordiska uppdatering” av megatrenderna framhävde de utvecklingsförlopp som under de kommande åren och årtiondena uttryckligen kommer att utmana den nordiska modellens grundläggande antaganden. När de globala megatrenderna förenades med det nordiska perspektivet fick man insyn i det fält av utmaningar som samhällsvisionen borde anta i vår tid och under kommande årtionden.

Visionen är val

Megatrender kan behandlas ur två olika perspektiv: att förebygga hot (till exempel klimatförändringen) eller att ta tag i möjligheter (till exempel att använda teknologi för att främja framåtskridande). Oberoende av vilket perspektiv man väljer finns det mycket att göra: många beslut och arbetskrävande reformer.

Sitras vision godkänner och erkänner utmaningarna som står framför oss, men tar främst tag i de möjligheter som megatrenderna erbjuder. Välfärdens nästa rond är en utsikt över det framtidens Finland som vi eftersträvar. Mer



detaljerade perspektiv och faktorer som kräver lösningar som inkluderades i visionen var utkomst, delaktighet och framsteg. Alla dessa genomgår stora förändringar. Vad händer om arbetet inte tryggar en utkomst i fortsättningen? Eller när den representativa demokratin inte ger en tillräcklig känsla av delaktighet? Vad är framsteg om man inte längre kan använda ekonomisk tillväxt som dess mätare?

Välfärdens nästa rond – Sitras vision för framtidens Finland

Hur ser det då ut, det framtidens Finland som Sitra eftersträvar?

Framtidens Finland baserar sig på en rättvis och konkurrenskraftig cirkulär ekonomi – ett samhälle som fungerar inom gränserna för jordklotets bärkraft så att det även tryggas för kommande generationer. I detta Finland är teknologin inte ett hot som bara tar människors arbets-

platser, utan en möjlighet som används för att skapa välfärd. Det nya, mångsidiga arbete som uppkommer genom omvälvningarna i arbetet ger möjligheter till utkomst, men osäkerheten dämpas av en förnyad grundtrygghet som alla verkligen kan lita på.

Detta framtida Finlands framgång baserar sig på spetskompetens och framför allt på varje finländares livslånga lärande, som är varje finländares privilegium. Och på förtroende. Liksom förr medför internationaliteten frihet och välstånd för Finland som alla kan dra nytta av. I framtidens Finland ses förvaltningen och ledarskapet som en aktiv och livskraftig draghjälp för framsteg som skapar en grund för en konstruktiv samhällsdialog och samverkan – genuint deltagande och genuin demokrati.

Som sagt, en vision är val. Det här är Sitras val, och i fortsättningen kommer vi att arbeta för att uppnå denna vision.

Tankesmedjans och verkstadens mekanismer **för påverkan**



I FRAMTIDSHUSETS VARDAG har den riktning som stakas ut av visionen delats upp i tre strategiska teman och två funktioner. Framtidsarbetet utförs inom temana Kolneutral cirkulär ekonomi, Förnyelseförmåga och Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi samt inom funktionerna Förutsägelse och Samhällelig utbildning. Temana och funktionerna består av omfattande nyckelområden och projekt.

Sitra tar itu med komplicerade och mångskiktade problem – systemiska utmaningar som ingen annan tagit sig an eller som inte kan lösas med enkla medel. Många projekt går i praktiken ut på att bygga framtidens infrastruktur: system som fungerar i bakgrunden och på vilka man kan bygga tjänster. Sitras största fördel i det här arbetet är vår erfarenhet av ett långsiktigt

framtidsarbete och vår mångsidiga verktyglåda, d.v.s. framtidsarbetets urval av metoder.

Som det konstateras i Sitras effektivitetsbedömning, som publicerades på hösten 2017 och genomfördes av 4Front Oy och VTT Oy, förutsätter åstadkommandet av en systemisk förändring att man drar nytta av flera olika mekanismer och metoder för påverkan – ofta på samma gång. Vilka mekanismer som är meningsfulla varierar beroende på målsättningarna, situationen och objektet.

Effektivitetsbedömningen delade in Sitras mekanismer för påverkan i sex olika helheter, som beskrivs nedan i större detalj. Det har också inkluderats exempel på Sitras projekt från 2017, varav flera kunde passa in under flera olika mekanismer för påverkan.

1. ”Sense making”: att skapa och bearbeta ny information, identifiera och förutse utvecklingstrender och utmaningar. En viktig grundläggande faktor för att strukturera och rikta nya fenomen och samhällsliga frågor samt för informationspåverkan. Man strävar till att basera verksamheten på den senaste tillgängliga informationen.

Exempelvis Visionsarbetet Nästa rond, projektet Information inom beslutsfattandet, Arbetsliv 2040-scenarier.

2. Att inleda en samhällsdebatt och sprida medvetenhet (inkl. utbildning). Nära kopplat till ”sense making”. Att lyfta fram nya perspektiv för diskussion är en central faktor i att inleda förändring i samhället. Tillsammans med övriga metoder påverkar den också kulturella uppskattningar och föreställningar, och därigenom handlingar.

Exempelvis utmaningstävlingen Ratkaisu 100, utredningar om valfriheten inom social- och hälsovården, projektet 100 vardagsgärningar, utredningen Kompetens, utställningen Sju system från framtiden i Heureka.

3. Kollidering (att få med aktörer, underlätta växelverkan och ”aktivt fotarbete”). För att åstadkomma förändring, utveckla nya idéer och garantera engagemang måste man åstadkomma målinriktad växelverkan mellan systemets olika aktörer. Förändring blir möjlig när olika aktörer har en delad uppfattning av den framtida riktningen.

Till exempel projektet KulttuuriVOS, Rondpaus-diskussionerna, WCEF2017, Ledarskapsutbildningen i hållbar finanspolitik.

4. Praktiska försök och pilotprojekt för att snabbt identifiera och testa nya operativa modeller. En viktig metod för att samla in erfarenheter och information om nya operativa modeller, för att lära sig från dem och öka acceptabiliteten.

Till exempel Framtidens arbetsplats-bootcamp, Demokratihack, pilotprojekten för valfrihet inom social- och hälsovården, förproduktionsprojekt för det digitala hälsonavet Isaacus, Food hub för den cirkulära ekonomin.

5. Att sprida och etablera nya operativa modeller. Förändring kan inte åstadkommas om den stöder sig på engångsprojekt. Förutom försöksverksamhet behövs också särskilda mekanismer för att sprida och etablera beprövade modeller.

Exempelvis spridning av den operativa modellen för samhällslig investering, vägkartan och handboken för modellen med informationspaket för social- och hälsovården, samt lockande egna media sitra.fi.

6. Att bygga en politisk och administrativ grund för förändringar (påverka beslutsfattande). Många omfattande förändringar kräver politiska beslut i form av bl.a. politiska riktlinjer, ändringar i författningar, eller finansiering. Perspektivet framhävs i projekt vars mål är att utveckla den offentliga verksamheten.

Exempelvis det nationella handlingsprogrammet för cirkulär ekonomi, expertarbete i samband med lagberedningen beträffande det digitala hälsonavet Isaacus (sekundär användning av social- och hälsodata), facilitering av KulttuuriVOS expertgruppens arbete med att förnya statsandelssystemet.

TEMA

Kolneutral cirkulär ekonomi

HÖJDPUNKTER ÅR **2017**

- Sitras jätteansträngning WCEF 2017 samlade världens utvecklare av den cirkulära ekonomin i Helsingfors för två dagar den 5 och 6 juni 2017 och fick de internationella påverkarnas strålkastarljus att vändas mot Finland.
- Den cirkulära ekonomins vägkarta fick sällskap av ett handlingsprogram som utarbetats av Sitra och ministerierna, och verkställandet inleddes: vid årsslutet hade det redan inletts runt fyrtio projekt som drev systemisk förändring och som främjades av Sitra.
- 100 smarta vardagsgärningar och livsstilstestet ledde till en utbredd diskussion om små vardagsgärningar som kan bilda en stor å.
- I företagstävlingen för en hållbar vardag valdes 10 små och medelstora företag för att sparras av stora företag i att välja hållbara konsumentprodukter.

ATT VÄNTA UNDER **2018**

- Kvikare ibruktagande av hållbara klimatlösningar.
- Sparring och finansiering för företag som utvecklar lösningar inom den cirkulära ekonomin.
- Utbildning om den cirkulära ekonomin och smarta vardagsgärningar för alla klasser, från grundskolan till universiteten.
- Ett utvidgat internationellt samarbete.



En kapplöpning mot tiden

Finland står snart inför ett enormt problem av social, ekologisk och ekonomisk typ. Problemet heter den globala hållbarhetskrisen, och den kommer att utmana det finländska samhället ända till grunden. Finland kunde ändå vara en del av lösningen på problemet. Därför är målet för Sitras arbete att Finland år 2019 ska vara det land som visar riktningen mot ett nytt samhälle som grundar sig på hållbar ekonomi. Förändringen är stor men obligatorisk, och vi har ännu långt att gå.

För att vi ska anpassa oss till jordklotets bärkraft krävs ett nytt tankesätt och en heltäckande förändring. Därför koncentrerar sig Sitras strategi på att skilja den ohållbara användningen av naturresurser från den ekonomiska tillväxten och den upplevda välfärden.

I Sitra delas temat Kolneutral cirkulär ekonomi in i två större projekt eller nyckelområden som stöder varandra.

Nyckelområdet Cirkulär ekonomi påskyndar ekonomins systemiska förändring i samhällets strukturer – både i företagens och de offentliga aktörernas operativa modeller och i den politiska debatten.

Nyckelområdet Resursklok medborgare ökar efterfrågan på hållbara lösningar genom att driva på deras utveckling till ännu enklare och mer lockande lösningar.

År 2018 kompletteras dessa teman med ett tredje nyckelområde vid namnet Klimatlösningar, som kommer att sprida existerande klimatlösningar och uppmuntra till en allt ambitiösare klimatpolitik och prissättning av kol genom utredningar, analyser och kommunikation.

År 2017 framskred målen för att främja den cirkulära ekonomin och ställa upp ambitiösa mål i Finland, men det skedde inte tillräckligt snabbt. Det börjar bli brått att genomföra förändringar, och därför satsar Sitra på det här mer än på något annat just nu.

Den cirkulära ekonomin – från ord och papper till åtgärder

Sitra lyfte fram den cirkulära ekonomin i den finländska debatten 2015 och var först i världen med att publicera en nationell vägkarta för den cirkulära ekonomin 2016.

Vägkartan samlade enskilda föregångargärningar och steg till större helheter från fem tyngdpunktsområden: ett hållbart livsmedelssystem, tekniska kretslopp, skogsbaserade kretslopp, mobilitet och logistik samt gemensamma åtgärder.

År 2017 övergick vi från ord till gärningar och inledde genomförandet av stegen i vägkartan. Vägkartan fick sällskap av jord- och skogsbruksministeriets, arbets- och näringsministeriets, miljöministeriets och Sitras gemensamma handlingsprogram. I slutet av året innehöll Sit-

I projektportföljen ingår över 40 projekt inom den cirkulära ekonomin som verkställer vägkartan.

ras projektportfölj redan runt fyrtio projekt inom den cirkulära ekonomin som siktar på systemisk förändring och som verkställer vägkartan i praktiken.

Av vägkartans fem tyngdpunktsområden inleddes flest samarbetsprojekt som relaterar till det hållbara livsmedelssystemet. Genom pilotprojekten som inleddes strävar man bland annat efter att binda kol i marken på jordbruk (vilket är ett mycket hett ämne på internationell nivå), utvecklar man regionala nätverk för cirkulär ekonomi för livsmedel i Lappland, i Mellersta Finland, i Saimenområdet och på Åland, utvidgas den samhälleliga modellen för mathjälp från Vanda till övriga Finland, påskyndas den finländska food hub-verksamheten i Nyland,

1 633**utvecklare av
den cirkulära
ekonomin från****92****olika länder**

World Circular Economy Forum 2017 samlade utvecklare av den cirkulära ekonomin i Finland. WCEF 2018 ordnas i Yokohama i Japan med starkt stöd av Sitra.

**FÖRSTA
PRIS**

I samband med Världens ekonomiforum i januari 2018 belönades Sitra som världens bästa offentliga aktör inom cirkulär ekonomi. År 2017 nominerades Sitra i kategorin finansierare.

samt söker man nya sätt att lagra och utnyttja näringsämnen i urin. Alla dessa projekt förenas av samarbete mellan flera aktörer och öppen kommunikation: det är viktigt att snabbt sprida utvecklingsresultaten i form av operativa modeller som används i större utsträckning. Man måste också lära sig av eventuella misslyckanden.

Förutom projekten inledde Sitra också ett stödprogram för att utveckla innovationsekosystem inom den cirkulära ekonomin. I stödprogrammets ansökningar om finansiering söker man konsortier som bildats av aktörer inom privata, offentliga och tredje sektorn samt forskningsinstitut som främjar nya verksamhetsätt och samarbete som berör den cirkulära ekonomin.

Listan De mest intressanta företagen inom cirkulär ekonomi, som publicerades för första gången i oktober 2016, uppdaterades två gånger under 2017: i slutet av 2017 fanns det redan 97 finländska företag på listan vars exempel på affärsverksamhet uppmuntrar företag att övergå till en mer hållbar verksamhet med ny, effektivare ekonomi.

Övergången till den nya ekonomiska modellen kräver förutom ett nytt tankesätt och försök också ny slags kompetens: i fortsättningen behövs experter i cirkulär ekonomi inom varje bransch. År 2017 utmanade Sitra hela det

finländska utbildningsfältet att fundera på vilken slags värld vi vill skapa, och hur vi ska utbilda för denna värld. För att påskynda förändringen skapades en omfattande utbildningshelhet där man under 2018 och 2019 kommer att utbilda totalt 60 000 framtida experter från grundskolor till gymnasier, yrkesskolor, yrkes- högskolor och universitet.

En hållbar vardag blir det nya normala

Nästan 70 procent av alla växthusgasutsläpp i Finland uppkommer från den vanliga vardagen – av att människorna bor, färdas, äter och konsumerar. Övergången till en hållbar konsumtionsmodell enligt den cirkulära ekonomin förutsätter nya lösningar och innovationer, utvecklingen och ibruktagandet av dem kräver både utbud och efterfrågan. Finländarna måste vilja ha nya slags lösningar, och företagen måste erbjuda dem.

I slutet av 2017 fick livsstilstestet som publicerades på Sitrans webbplats finländarna, som funderade på sina nyårslöften, att tänka på sina konsumtionsvanor, och samtidigt gav det förslag på enkla gärningar för att minska det egna kolavtrycket. Under den första månaden gjordes livsstilstestet 150 000 gånger.

När en hållbar vardag blir det nya normala blir miljöaspekten också en businessaspekt. I Sitras företagstävling Fiksu arki sökte vi små företags lösningar för en hållbar vardag; för boende, transport, mat och produktionen av varor eller tjänster. Under 2018 får de bästa lösningarna gå med i ett företagsutvecklingsprogram där lösningarna testas och utvecklas tillsammans med de 12 stora företagen som satt i tävlingsjuryn. Sitra har som mål att utveckla marknaden för produkter och tjänster som minskar vardagens miljökonsekvenser i Finland. Tävlingen och utvecklingsprogrammet är sätt att uppnå detta.

Det här är inte ett problem som någon kan lösa ensam

Sitra utvecklar finländska lösningar för frikoppling och för hållbarhetskrisen tillsammans med sina omfattande, gränsöverskridande partner-nätverk – städer, företag, den offentliga förvaltningen och tredje sektorn. Eftersom det inte lönar sig att uppfinna hjulet på nytt och många lösningar redan existerar är Sitras internationella samarbete intensivt. Ett bra exempel på detta är projektet on Green to Scale, där man sökt och hittat lösningar som redan används, men hjälp av vilka man kunde besegra klimatförändringen. Det är spridningen av de här klimatlösningarna som Sitra kommer att koncentrera sig på till näst i sitt arbete.

Under flera år har Sitra arbetat med teman inom ekologisk hållbarhet, och det långsiktiga arbetet har skapat flera nätverk och aktörer som tar sig an hållbarhetskrisen ur lite olika perspektiv, men som har samma mål: ett gott liv inom jordklotets gränser. I sina ambitiösa projekt

utvecklar Huvudstadsregionens Smart & Clean-stiftelse, som grundades 2016, bl.a. världens första täta system för att mäta luftkvaliteten som omfattar hela staden, förvaltning av regnvatten och smartare och effektivare renovering. FISU (Finnish Sustainable Communities), som grundades 2015 på basis av Sitras arbete, är ett nätverk för föregångarkommuner som eftersträvar kolneutralitet, avfallsfrihet och en globalt hållbar konsumtion innan år 2050. Climate Leadership Coalition, som grundades 2014, utmanar företag och samhället att hejda klimatförändringen.

För att lösa klimatförändringen och den globala hållbarhetskrisen behövs alla – företagen, statsförvaltningen och kommunerna spelar sin roll, liksom även tredje sektorn och hushållen. Därför samarbetar Sitra så mycket som möjligt med olika parter, och uppmuntrar andra att göra samma sak.

NYCKELOMRÅDEN

- **Cirkulär ekonomi** förankrar den nya ekonomiska modellen i det finländska samhället med hjälp av den nationella vägkartan för cirkulär ekonomi.
03/2015–10/2019
- **Resursklok medborgare** främjar en hållbar vardag genom att utforska, experimentera och engagera.
09/2016–12/2018
- **På kommande: Klimatlösningar** sprider existerande klimatlösningar och uppmuntrar till en ambitiös klimatpolitik.
04/2018–06/2020

TEMA

Förnyelseförmåga

HÖJDPUNKTER ÅR 2017

- Informationspaketen för social- och hälsovården som utvecklats under ledning av Sitra ingår i JHS-systemet, och i fortsättningen kommer de att möjliggöra skapandet av social- och hälsovårdsdata som är jämförbar på nationell nivå samt kunskapsledning.
- Det digitala hälsonavet Isaacus fortskrider i hisnande fart: delarna börjar vara färdiga, och när lagen färdigställts kan tillståndsmyndigheten börja.
- En ny slags ledarskapsutbildning för de högsta tjänstemännen inom statsförvaltningen inleddes med iver och beröm.

ATT VÄNTA UNDER 2018

- Lagen om sekundär användning av personuppgifter inom social- och hälsovården blir färdig och skapar grunden för en tillståndsmyndighet som erbjuder välfärdsdata från ett och samma ställe.
- Uppiggande diskussion om folkvälde, demokratins situation och ledarskap inom den offentliga sektorn.
- Sitras och social- och hälsovårdsreformens långa förhållande kommer in på slutrakan – det är dags att övergå till nya teman.



Den tidigare mästaren i förnyelse står inför nya utmaningar

I och med att den globala förändringstakten tilltar är det den som är skapt för reform som skördar framgången. Tidigare har Finland varit en mästare i att förnya sig. Nu har den förmågan försvunnit just då den behövs som mest. Förnyande tankesätt, förändringsledning och nya slags verksamhetsätt behövs nu inom alla samhällssektorer.

Sitra utmanar och hjälper Finland och finländarna att återfinna sin förnyelseförmåga och -vilja. Målet är att stärka aktörernas förmågor både i genomförandet av betydande samhällsreformer och i den konstanta förnyelsen och genomförandet av reformprocesser.

För att uppnå dessa mål arbetade Sitra år 2017 med fyra nyckelområden som stöder förnyelseförmågan. Nyckelområdet Finansiering av social- och hälsovårdstjänster producerade framtidsinformation som stöd för social- och hälsovårdsreformen och utvecklade rapporteringen om social- och hälsovårdstjänster. Nyckelområdet Människan går före – Experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster befäste den kundorienterade verksamhetskulturen inom tjänsterna för hälsa och välbefinnande. Nyckelområdet Isaacus – Det digitala hälsonavet förberedde en aktör som ska tillhandahålla centraliserade hälso- och välfärdsdata från olika källor och register. Nyckelområdet Ledarskap inom den offentliga förvaltningen stödde reformen av ledarskapet och ledarskapskulturen inom den offentliga förvaltningen.

I valen av nyckelområdet inom 2017 års tema Förnyelseförmåga kunde man ännu urskilja den starka betoningen av social- och hälsovården i enlighet med det tidigare temat En livskraftig människa och sporrade strukturer. Det här kommer att förändras under kommande år när tyngdpunkten flyttas mer mot till exempel förnyelsen av ledarskapet inom den offentliga förvaltningen.

Sitras och social- och hälsovårdsreformens långa förhållande

Sitra och social- och hälsovården har ett långt förhållande, och den gemensamma historien härrör från början av 2000-talet. I Sitra har man arbetat för att framtidens social- och hälsovård ska byggas upp på basis av data och genom smidiga försök, och att bakgrundssystemen ska göra arbetet flexiblar, inte tvärtom.

I de senaste vändningarna hade Sitra en central roll i de första stegen av utvecklingen av servicekanalen KanPa, som fungerar som bas för till exempel Kanta- och Suomi.fi-tjänsterna. Därefter ledde små försök inom elektronisk egenvård till den virtuella kliniken Minunterveyteni.fi i Tavastehus, som sedan utvidgats till regeringens ODA-spetsprojekt som koordineras av Kommunförbundet – och snart är det tillgängligt för alla finländare under namnet Oma-Olo. Efter den elektroniska egenvården har man på Sitra bland annat byggt upp en genomstra-

Det digitala hälsonavet är en stor investering av Sitra i det framtida samhällets infrastruktur.

tegi, det digitala hälsonavet Isaacus, rapporteringen för social- och hälsovårdsfinansieringen samt en modell för valfrihetsförsök.

Sitra slutförde fyra års arbete med finansieringen av social- och hälsovården i början av 2018. Utredningarna, försöken, de omfattande pilotprojekten och det intensiva samarbetet ledde till resultat: den nya finansieringsmodellen och dess styrmekanismer har beskrivits och finansieringsmodellens rapporterings- och styrningsdel har implementerats i den nationella rapporteringsstrukturen (JHS).

Kärnan i rapporterings- och styrningsdelen, informationspaketen för social- och hälsovården som utvecklats och testats tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet och hundratals experter, utgör i fortsättningen en förpliktande rapporteringsmodell för aktörer inom branschen. De gör det möjligt att skapa social- och hälsovårdsdata som är jämförbar på nationell nivå, och därmed också att använda dessa data inom både den regionala och den riksomfattande social- och hälsovårdens kunskapsledning. Med tanke på den lokala effektiviteten har det ”fältarbete” som gjorts av de 51 kommunerna och 7 landskapen som förbundet sig till att införa informationspaketen på prov garanterat att effekten och arbetets nytta maximeras och arbetet lever vidare i de praktiska processerna.

Den utvidgade valfriheten är en betydande reform inom social- och hälsovårdstjänsterna vars inverkan man inte känt till. Innan valfriheten tas i bruk i större utsträckning behövdes försök som skapar en grund för förändringen av de operativa modellerna, tankesätten och verksamhetskulturen. Sitra har haft en stark koppling till arbetet: 2016 fastställdes en modell för ett s.k. valfrihetsförsök, d.v.s. ett försök med servicesedlar, och nu när försöket inletts har Sitra gett sitt stöd till försöken till exempel genom att utreda klientupplevelser och samla regionens social- och hälsovårdsaktörer.

När man övergår till valfriheten 2019 beror dess framgång till stor del på hur man lyckas genomföra valfriheten i praktiken som en del av ordnandet och produktionen av tjänster. Erfarenheterna som nu samlas in genom försöket medför information som är värdefull för utvecklingen av systemet.

Konceptet Soteuttamo, som lanserades i januari 2017, är en ”verktygslåda” för förnyelse och nätverk, och det stöder det lokala samarbetet mellan social- och hälsovårdsaktörer och motiverar nya aktörer att delta.

En investering om

10 MILJ. €

Det digitala hälsonavet är en stor investering av Sitra i det framtida samhällets infrastruktur.

När data och klienter i fortsättningen ska kunna förflytta sig smidigt mellan primärvården, specialsjukvården och rehabiliteringen behövs det en helt ny typ av ledarskap. Som stöd för social- och hälsovårdens ledning utvecklas och testas som bäst verktyg för att effektivisera samarbetet mellan olika aktörer och göra vården av patienter som behandlas vid flera olika serviceställen och som ofta lider av flera olika sjukdomar smidigare. Ledarskapsverktygen utvecklas i Tammerfors, därifrån de kommer att spridas till resten av landet.

Isaacus har lett oss till välfärdsdatans källa

Under Sitras ledning har man under två år berett en aktör i Finland vars uppgift är att samla, samordna och dela välfärdsdata på ett och samma ställe. Aktörens arbetsnamn har varit Isaacus – det digitala hälsonavet.

Inom projektet har man samtidigt byggt både en ny operativ modell och en myndighetsaktör, och utarbetat en lagstiftningsgrund för dem. Projektet har kulminerat i tre helheter: skapandet av hälsonavets verksamhetskoncept, ICT-lösningar och lagstiftningsgrunden för att överlåta data.

Målet börjar skymta: lagen om sekundär användning av personuppgifter inom social- och hälsovården behandlas som bäst av riksdagen. I och med lagändringen skulle tillstånd att använda personuppgifter beviljas centraliserat

av en tillståndsmyndighet när man behöver kombinera datamaterial från olika registerförare eller om man behöver uppgifter från den privata social- och hälsovården. För tillfället finns dessa data utspridda i olika system och de är svåra att använda, och därför används dessa data endast för att lösa akuta problem eller besvär. Man förlorar forsknings- och innovationsfördelarna. När lagen är färdig kommer den nya tillståndsmyndigheten att grundas i samband med Institutet för hälsa och välfärd (THL).

För Sitra har Isaacus utgjort en investering om cirka 10 miljoner euro i det framtida samhällets infrastruktur. Redan nu kan man se att investeringen lönade sig. Till exempel har det runt HNS data lake som utvecklades inom projektet byggts upp det nya företagsekosystemet CleverHealth Network som kombinerar finländsk spetskompetens på ett branschövergripande sätt för att förbättra den inhemska hälsovården, utveckla exportprodukter inom hälso- och teknologi och locka utländska investeringar.

Isaacus byggdes förutom av Sitra även av bland annat social- och hälsovårdsministeriet, arbets- och näringsministeriet, Institutet för hälsa och välfärd, Kommunförbundet, Statistikcentralen, CSC – IT-centret för vetenskap, Nationalarkivet, Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt, Egentliga Finlands sjukvårdsdistrikt och Kuopio stad.

Den offentliga förvaltningen möjliggör förändring

Beslutsfattarna och tjänstemännen förväntas reagera snabbt på förändringarna i världen och agera i intensiv dialog med olika intressentgrupper. Sitra erbjuder verktyg för sektorövergripande, framtidsinriktat ledarskap, smidig försöksverksamhet samt att lära sig nytt och lära sig ifrån gammalt. Det finns tre metoder: 1) Under 2017–2018 ordnas utbildningen En offentlig

sektor i förnyelse – möjliggörande ledarskap för 160 ledande tjänstemän inom den offentliga förvaltningen, 2) vi stöder praktiska, sektorsövergripande Siilonmurtajat-försök och 3) visionerar om alternativ för den offentliga förvaltningens framtid tillsammans med olika intressentgrupper. Av dessa skapas en smidig helhet: utbildningen ger impulser och leder till försök, försöken ger lärdomar och lösningar för reformen av den offentliga förvaltningen.

Förutom dessa medför även arbetspappret Totalrenovering av folkstyret, som till största delen utarbetades 2017 och publicerades i februari 2018, ny input till den offentliga förvaltningen, i synnerhet ur demokratins och medborgardelaktighetens perspektiv.

NYCKELOMRÅDEN

- **Finansiering av social- och hälsovårdstjänster** producerade framtidsinformation som stöd för social- och hälsovårdsreformen och utvecklade rapporteringen om social- och hälsovårdstjänster. **01/2014–12/2017**
- **Det digitala hälsonet** främjar en hållbar vardag genom att utforska, experimentera och engagera. **10/2015–07/2018**
- **Människan går före – experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster** befäster den kundorienterade verksamhetskulturen inom tjänsterna för hälsa och välbefinnande. **06/2016–03/2019**
- **Nyckelområdet Ledarskap inom den offentliga sektorn** stöder reformer med utbildningar för tjänstemannaledningen, sektorövergripande försök och visioner för nya verksamhetssätt. **03/2017–12/2018**

TEMA

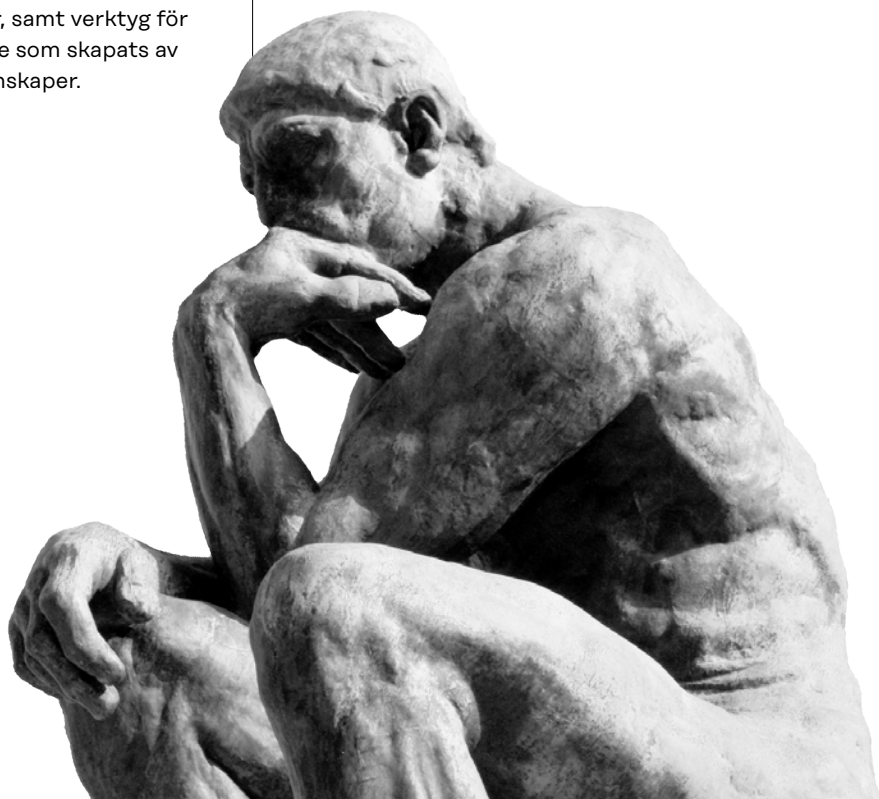
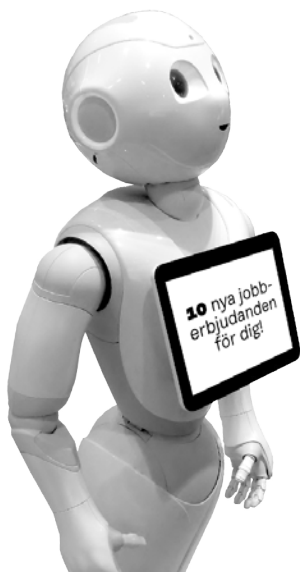
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

HÖJDPUNKTER ÅR 2017

- Arbets- och näringsministeriet offentliggjorde att de kommer att inleda Europas största SIB-projekt med målet att sysselsätta 2 500 invandrare under de kommande tre åren.
- SHM:s, Sitras och Arbetarskyddsfondens Arbetslivspris lyfte fram arbetsplatser bästa sätt att förnya sig. Den öppna ansökan motiverade 99 arbetsplatser att delta.
- Verktyg för det nya arbetslivet samlades på Sitra.fi med teman som till exempel utvecklingen av studerandenas arbetslivsfärdigheter, samt verktyg för arbetslivet i förnyelse som skapats av över 50 arbetsgemenskaper.

ATT VÄNTA UNDER 2018

- Datarevolutionen kommer, och Finland är på väg att bli en föregångare i användningen av människonära data. Vid sidan av IBAN byggs IHAN – en plattform för människonära informationsutbyte.
- Den samhälleliga investeringen rotar sig in som en operativ modell i det finländska samhället.



Dimma i sikte

Förändringen i arbetslivet och på arbetsmarknaden ruskar också om det finländska samhället: digitaliseringen, robotiseringen och globaliseringen syns på arbetsmarknaden och arbetsplatserna redan nu, och i framtiden allt mer.

Förändringarna som sker i arbetslivet har en stor inverkan på det finländska samhället – både det sociala välbefinnandet och den offentliga ekonomins finansieringsbas. Vad händer om arbetet inte tryggar en utkomst i fortsättningen? Hurdan kompetens klarar man sig med i arbetslivet i fortsättningen?

Sitras tema Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi främjar arbetslivets förnyelse, livslångt lärande och en hållbar ekonomi. År 2017 organiserades arbetet i två nyckelområden. Nyckelområdet Brytpunkter i arbetslivet utvecklade nya modeller och verktyg för att få arbete och arbetstagare att mötas bättre, samt utredde finländarnas arbetslivsfärdigheter och utvecklade metoder för att stärka dem. Nyckelområdet Samhällelig investering byggde upp ekosystemet för samhällelig investering som man skapat för finländska förhållanden och startade flera SIB (Social Impact Bond)-projekt.

År 2018 förändras temats riktning så att man i arbetet betonar strategisk tillväxtpolitik och livslångt lärande. Det först nämnda har som mål att påskynda förnyelsen av Finlands näringsstruktur genom att utveckla affärs ekosystem. I relation till det senare funderar man på hurdana förändringar det livslånga lärandets kultur förutsätter i till exempel attityderna, i strukturerna som stöder lärandet och i finansieringssystemet. För båda dessa håller man på att bereda ett nyckelområde som planeras starta under 2018. Arbetet med att bygga upp den samhälleliga investeringens ekosystem fortsätter på Sitra i ett år till.

Redskap för ett bättre arbetsliv och stöd för arbetslivets brytpunkter

Under två år utredde Sitra scenarier för framtidens arbetsliv, övervägde deras inverkan och utvecklade nya modeller och verktyg tillsammans med sina partner som kunde hjälpa arbete och arbetstagare att mötas bättre på arbetsmarknaden i förändring. Dessutom utreddes finländarnas arbetslivsfärdigheter och utvecklades metoder för att stärka dem. Modellerna och verktygen som utvecklades finns på webbplatsen Sitra.fi.

Sysselsättningen och löneutvecklingen har en stor inverkan på den offentliga ekonomin och pensionernas finansieringsgrund. Scenariobereäkningarna som Pensionsskyddscentralen och Sitra offentliggjorde på hösten 2017 visar bland annat att man för att åtgärda hållbarhetsunderskottet behöver en betydligt högre sysselsättningsgrad än nu. Enligt Sitra ligger nycklarna till en bättre fungerande arbetsmarknad i användningen av data och digitaliseringen, bättre arbetsfördelning mellan arbetskraftsmyndigheterna och arbetsförmedlingsmarknaderna, samt reglering som främjar mottagande av arbete. I Finland borde man fördomsfritt främja en automatiserad arbetssökning.

En av utmaningarna i arbetslivets brytpunkter är identifiering och erkännande av kompetens. Människor får hela tiden kompetens till exempel genom hobbyverksamhet och frivilligt arbete, och mycket av denna kompetens är osynlig. Tillsammans med Finlands Scouter, Finlands Bollförbund, Räddningsbranschens Centralorganisation i Finland och Mannerheims Barnskyddsförbund i Egentliga Finland skapade Sitra modeller för hur man i fortsättningen kunde dra nytta av det inofficiella lärande som sker på fritiden bättre än förr.

Inom projektet Framtidens arbetsplats utvecklade fler än 50 olika arbetsplatser praktiska

verktyg som stöd för organisationernas förnyelse. Arbetsplatsernas arbetslivsinnovationer lyftes också fram när Sitras och social- och hälsovårdsministeriets Finlands arbetslivspris delades ut för sista gången i maj 2017. Målet med priset var att få arbetsgemenskaperna att granska och utveckla sin verksamhet genom kamratexempel.

Nyckelområdet Brytpunkter i arbetslivet upphörde som planerat i augusti 2017, men samarbetet med arbetslivsorganisationer fortsätter genom arbetsmarknadens round table-verksamhet som leds av Sitra. Avsikten är att stärka den delade framtidsbilden om förändringstrender och deras inverkan på verksamhetsmiljön, och att samtidigt stärka aktörernas förtroende för varandra och deras gemensamma förändringsvilja och -förmåga. Den första studieresan ordnades på sommaren 2017, då 17 beslutsfattare från arbetslivsorganisationer reste till Silicon Valley i Kalifornien. Arbetsmarknadens round table-verksamhet fortsätter 2018.

Samhällelig investering kanaliseras privat kapital till samhällets bästa

I Finland finns det en stor efterfrågan av ett målinriktat samarbete mellan privata och offentliga sektorn samt mellan nya finansieringsmodeller för välbefinnandet. Samhällelig investering syftar på att kanalisera företagskapital till projekt som förutom ekonomisk avkastning även åstadkommer en betydlig nytta för samhället eller miljön.

Arbetet med att bygga upp ett ekosystem för samhällelig investering som Sitra inledde för drygt tre år sedan har fortskridit till ett bra skede, och flera projekt har startats eller håller på att startas. Nu eftersträvas ett ännu tätare samarbete än förut med partner som kunde ta över arbetet från Sitra från och med 2020.

Det största av projekten som baserar sig på resultatbaserade finansieringsavtal (Social

13,5 miljoner euro

SIB-projektet för snabb sysselsättning och integration är Europas största samhälleliga investeringsprojekt. Syftet är att sysselsätta 2 500 invandrare under de följande tre åren.

60 % procent yrkesbytare

Över hälften av finländarna har bytt yrke eller bransch under sin karriär. *

Impact Bond, SIB) som genomförts hittills är SIB-projektet för snabb sysselsättning och integration som arbets- och näringsministeriet (ANM) offentliggjorde i juni och vars mål är att sysselsätta 2 500 invandrare under de tre kommande åren. I relation till det investerade kapitalet (13,5 milj. euro) är det här Europas största och världens näst största SIB. Sitra har fungerat som rådgivare för ANM och de övriga parterna från och med projektets första steg under hösten 2015.

Till näst kommer ANM att lansera ett SIB-projekt för arbete som i huvudsak ska främja sysselsättning bland långtidsarbetslösa. Projektet omfattar potentiellt drygt 16 000 arbetslösa runt om i Finland, eftersom 14 kommuner redan preliminärt anmält sitt intresse för projektet.

Man håller även på att inleda ett SIB-projekt för barn och unga, som ska främja barns, barnfamiljers och ungas välfärd. Målen för de andra SIB-projekten som planeras berör bland annat upprätthållandet av äldre personers

* Källa: Sitras arbetslivsundersökning 2017

självständiga funktionsförmåga och förebyggande av typ 2-diabetes.

År 2017 sparrade Sitras fjärde Effektaccelerator företag och organisationer i att bekräfta och kommunicera om deras verksamhets samhällspåverkan samt utveckla deras finansieringsberedskap. Knappa 40 företag och organisationer har gjort sin samhällspåverkan klarare i Sitras accelerator.

*Sitra planerar en
datarevolution,
där människan bestämmer
över informationen
angående sig själv.*

På hösten startades ett nytt slags pilotprojekt, Vaikuttavuuskehittäjä, i Uleåborg, där offentliga aktörer (Uleåborgs stad, NTM-centralen i Norra Österbotten och arbets- och näringsbyrån) och olika slags företag samlades för att komma med idéer för nya slags lösningsutkast för att stöda sysselsättningen för arbetslösa unga under 35 år och öka deras välfärd. Detta unika samarbetskoncept mellan offentliga och privata sektorn testas under ledning av Sitra.

Datarevolution på planeringsbordet

Data håller på att bli en värdefull naturresurs, och vi står redan inför en ny era: dataekonomin. Finlands tillväxtstrategi baserar sig till stor del på utvecklingen av ekosystem och plattformsekonomi, och Finland skulle ha beredskapen att vara en föregångare i EU inom användningen av människonära data.

En förändring pågår. Användningen av personuppgifter håller på att bli människonära, och runt personuppgifter byggs teknologi och

affärsverksamhet i ökande takt. Flera lagreformer vittnar om den nya situationen. EU:s dataskyddsförordning (GDPR) ger tillbaka rätten att använda personuppgifter till individen, och även den övriga lagstiftningen beträffande individens data (betaltjänstdirektivet PSD2 och eIDAS-förordningen som gäller e-legitimation) håller på att ändras.

Det finns inte ännu någon gemensam plattform för att skapa tjänster som verkställer dessa författningar, och utvecklingsarbetet är splittrat. Därför håller man i Sitra på att planera en gemensam plattform för människonära informationsutbyte; IHAN-kontosystemet som ska omfatta hela EU och som kan jämföras med IBAN. Skillnaden till IBAN är att ”valutan” är data i stället för pengar.

Beredningen av IHAN-nyckelområdet som stöder datarevolutionen är ännu på gång, men när det inleds kommer det att vara ett av Sitras teman och mål för övergripande strategiska projekt. Det hör ihop med temat Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi genom att möjliggöra tillväxtpolitiken.

NYCKELOMRÅDEN

- **Vändpunkter i arbetslivet** sökte nya sätt att få marknaden för arbete att fungera smidigare och lösningar som höjer beredskapen i arbetslivet, ger uppmuntran och hjälper arbete och arbetstagare att hitta varandra. **03/2015–08/2017**
- **Samhällelig investering** hämtade en ny verksamhetsmodell till Finland och byggde ett fungerande ekosystem för modellen. **05/2014–12/2017**
- **På kommande 2018:** nyckelområden som berör strategisk tillväxtpolitik och livslångt lärande

Utvärdering bevisar verksamhetens genomslagskraft och ansvarsfullhet

RESULTATEN FRÅN och genomslagskraften av Sitras arbete utvärderas systematiskt. Man kan sällan räkna resultaten från samhälleligt framtidsarbete direkt i pengar eller med kvantitativa mätare, och därför har man byggt upp en mångsidig helhet av utvärdering och uppföljning som består av både intern och extern utvärdering och analys.

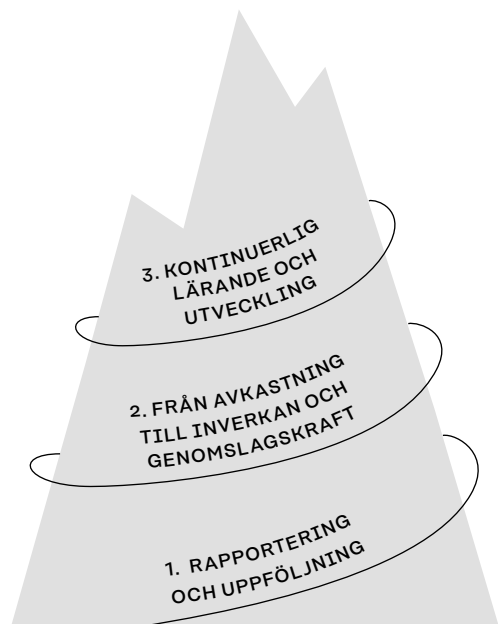
På Sitra utförs utvecklingsarbetet på ett smidigt och reflektivt sätt. Arbetet baserar sig alltid på omsorgsfulla förberedelser och målsättning där man tillämpar kedjan insats-avkastning-effekt-genomslagskraft.

Uppföljning och utvärdering på tre nivåer

1. Rapportering och uppföljning. Förvaltningens rapportering skapar en grund för genomskådligheten.

Den första nivån av utvärdering och uppföljning är rapportering i enlighet med god förvaltning, som utgår från intern uppföljning som ekonomiuppföljning, uppföljning av grundkapitalet och riskhantering.

I förvaltningens rapportering ingår även de översikter och rapporter som Sitra producerar för styrelsen, förvaltningsrådet och riksdagen: verksamhetsberättelsen som görs för riksdagen



sammanslår verksamheten och dess samhällspåverkan en gång per år, medan en aktualitetsöversikt produceras för förvaltningsrådet fyra gånger per år och för styrelsen tre gånger per år.

Sitras interna kontroll utvärderar Sitras övervaknings-, ledarskaps- och förvaltningsprocesser samt riskhanteringsens ändamålsenlighet och resultat. Under perioden 2016–2019 ansvarar KPMG Oy Ab för Sitras interna kontroll. För revisionen ansvarar revisorer som utnämns av riksdagen, och 2017 genomfördes den biträdande revisionen av BDO Oy.

FRÅN VAL TILL GENOMSLAGSKRAFT



2. Från avkastning till inverkan och genomslagskraft. Interna och externa utvärderingar granskar framtidens framgång på ett kritiskt sätt.

Uppnåendet av målen för projekten och ibrukttagande som ställts upp för nyckelområdena och andra centrala projekt följs upp och utvärderas regelbundet i förhållande till de mätare som ställts upp. Den grundläggande verksamhetens mål jämförs årligen med resultaten.

Förutom den interna självutvärderingen stöds uppföljningen och analysen av genomslagskraften av en extern, oberoende effektivitetsbedömning samt separata externa utvärderingar som genomförs för utvalda projekt. År 2017 koncentrerade sig den externa projektutvärderingen särskilt på processerna i utmaningstävlingen Ratkaisu 100 och projektet KulttuuriVOS.

Resultatmålen, som beskriver Sitras mål och uppdrag på lång sikt samt Sitras roll i det finländska samhället, utgör utgångspunkten för den mer omfattande effektivitetsbedömningen. År 2017 genomfördes och publicerades två effektivitetsbedömningar av oberoende, utomstående utvärderare. I utvärderingarna granskades Sitras påverkningsarbete från 2011 till 2017. Utvärderingen Välfärdens farthållare, som genomfördes av Owl Group Oy, utvärderade hur resultatmålet som berörde heltäckande

välfärd hade uppnåtts, medan utvärderingen Ekonomisk förändringsagent och spelfördelare, som genomfördes av 4Front Oy och VTT Oy, fokuserade sig på resultatmålet för ekonomisk reform och gemenskap. Sitras alla resultatmål kommer att utvärderas innan 2019.

3. Lärande. Utvärdering leder till fortlöpande lärande och utveckling.

Utvärderingen hade som mål att se till och bevisa att Sitra gör rätt saker i rätt tid och på ett så effektivt sätt som möjligt. På den ansvarsfulla och resultatrika verksamhetens tredje nivå betonas fortlöpande lärande och reflektion, och dessutom användningen av utvärderingarnas resultat i verksamheten.

På utvärderingens och uppföljningens tredje nivå förs de lärdomar man fått tillbaka till verksamheten och planeringen av den. Detta görs bland annat i den fortlöpande granskningen av projekt i såväl berednings- och genomförandeskedet som genom att analysera påverkningsarbetets helhet och genom den interna strategipanelen.

Förutom dessa har Sitra en internationell, oberoende expertpanel som hämtar sin internationella vision till Sitras strategiska val och som också stöder Sitras verksamhet på internationella arenor.

Sitras personal

SITRAS ARBETE utgör samhälleligt expertarbete som styrs av vår vision, vår strategi och de målsättningar som ställts upp för varje projekt.

Att loda framtidens utvecklingstrender och komplicerade samhälleliga förändringsprojekt kräver att våra anställda har en djup kompetens inom sitt eget område samt en omfattande förståelse för hur samhället fungerar och hur förändring ska genomföras. Sitras anställda har traditionellt utbildats till hög nivå; i dagsläge har nästan 90 procent av de anställda en högskoleexamen, och 22 anställda har också en licentiat- eller doktorsexamen.

I slutet av 2017 arbetade 159 personer på Sitra (156 år 2016, 139 år 2015). På grund av verksamhetens projektkaraktär inleddes 33 anställningsförhållanden och avslutades 35 under år 2017. Sammanlagt 55 procent av anställningarna gällde tills vidare och 45 procent för viss tid. 15 procent var deltidsanställda. Av alla som var anställda på Sitra 2017 var 66 procent kvinnor och 34 procent var män. I ledningsgruppen var 44 procent kvinnor och 56 procent män.

Sitras antal anställda steg från 118 personer till 159 personer under det fem senaste året. Orsaken till denna tillväxt är den strategienliga verksamhetens ökade volym. Kostnaderna för nyckelområdena och projekten som genomförs av Sitras projektverksamhet (temana Kolneutral cirkulär ekonomi, Förnyelseförmåga och Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi samt funktionerna Förutsägelse och Samhällelig utbildning) har också växt från 6,8 miljoner euro till 14,1 miljoner euro.

Sitra är en projektorganisation, så vår personalstruktur och -politik stöder också projektar-

bete och förflyttning från ett temaområde till ett annat. I den permanenta s.k. grundläggande verksamheten finns flera permanent anställda, medan vi mest anställer experter för visstidsanställning för våra projekt. Arbetsrotation används för att dela och utveckla kunskap.

Kompetens och samarbete driver expertarbetet

Personalomsättningen för 2017 var 21 procent. För Sitra är den stora omsättningen och de flexibla anställningsformerna inte endast en styrka och en förutsättning för smidighet i arbetet, utan också en intern utmaning. Organisationer ska ha god praxis för att se till att den kompetens man ansamlar i framtidsarbetet också kommer till nytta för framtida projekt.

I en organisation som Sitra blir delandet av kompetens och fruktbart samarbete viktigt. Här är inskolningen, de teamspecifika handledningssamtalen som ordnas två gånger per år, en aktiv kommunikation inom arbetsgemenskapen genom flera kanaler, samt kompetensnätverk som omfattar hela arbetsplatsen viktiga.

Kompetensnätverken erbjuder kompetensutveckling som hör ihop med framtidsarbetets kärnkompetenser. Syftet med kompetensnätverkens verksamhet är inspirerande samarbete och en kultur av att dela, ambitiös kompetensutveckling samt att dra nytta av och sprida bästa praxis.

Förändringarnas år 2018

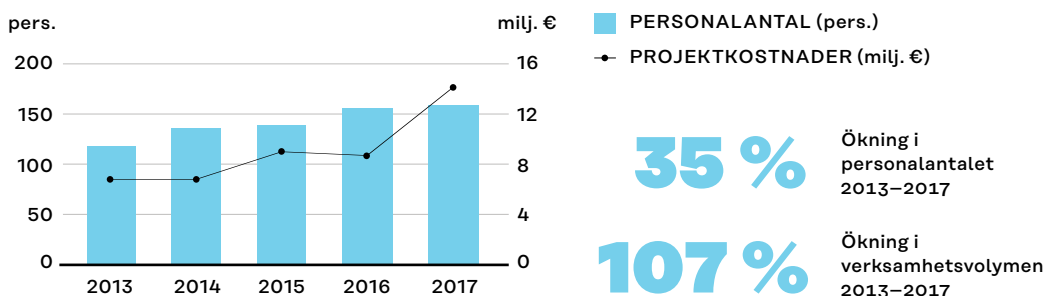
I och med det utredningsarbete som inleddes i och med riksdagens justitieombudsmans beslut 2016 förändrades tolkningen av Sitras juridiska

ställning. Som följd av denna process fattade Sitra beslutet att börja följa offentlighetslagen genast eller så fort som möjligt. År 2016 inleddes en intern förändringsprocess med syftet att Sitras verksamhets sätt, system och personalens kompetens senast 2019 ska motsvara kraven i de allmänna förvaltningslagarna.

Detta är en betydande förändring, eftersom Sitras verksamhets sätt och system inte byggts med tanke på de allmänna förvaltningslagarna.

I det första skedet kommer man att skapa ett registratorskontor och diariesystem, uppdatera planen för arkivbildningen och ändra projekt- och dokumentförvaltningens verksamhets sätt och system så att de motsvarar den nya situationen. En del av reformerna kommer att kräva en ny slags resursallokering och motiverade anskaffningar samt väl förberedda konkurrensutsättningar, så naturligtvis kommer förändringen inte att ske på en natt.

PERSONALANTALET OCH VERKSAMHETSVOLYMEN PÅ SITRA 2013–2017



SITRAS PERSONAL I PROCENT

ANSTÄLLNINGARNA
55 % tills vidare
45 % för viss tid

KÖNSFÖRDELNING
66 % kvinnor
34 % män
44 % kvinnor inom ledningsgruppen
56 % män inom ledningsgruppen

UTBILDNING
89 % högre utbildning
11 % annan utbildning



Investeringar

NÄR SITRA GRUNDADES fick organisationen ett grundkapital av Finlands Bank och riksdagen, och framtidsarbetet inom Sitra finansieras med avkastningen på de ansvarsfulla investeringar som görs med hjälp av grundkapitalet. Förutom investeringar av grundkapitalet investerar Sitra tillgångar i kapitalfonder för att främja Finlands konkurrenskraft och affärsverksamhet som siktar på hållbar välfärd.

Framtidsarbetet finansieras genom investeringar med grundkapitalet

Förändringar i den ekonomiska verksamhetsmiljön påverkar planeringen av Sitras framtidsarbete och investeringsverksamhet.

År 2017 växte världsekonomin snabbare någonsin sedan 2011, och både USA:s och Europas ekonomiska statistik var starka i sin helhet. I tillväxtländerna växte i synnerhet Kinas och Indias ekonomier mer än 6 procent per år. I Finland fortsatte också den positiva utvecklingen med en övergripande tillväxt av BNP på 3 procent. Exporten, investeringarna och konsumtionen växte ordentligt, och man såg en god utveckling inom olika sektorer.

Världsekonomin positiva stämning hade en klart positiv inverkan på aktiemarknaden 2017. Detta gällde i synnerhet den amerikanska marknaden, där förväntningarna om en ekonomisk politik som gynnar företagsverksamheten stödde marknaden. På euroområdet steg aktiekurserna i lugnare takt än på den amerikanska marknaden, främst på grund av svagare företagsnyheter. I tillväxtländerna såg man en stark tillväxt i aktierna för andra året i

rad, men situationen i de olika ekonomierna varierar mycket.

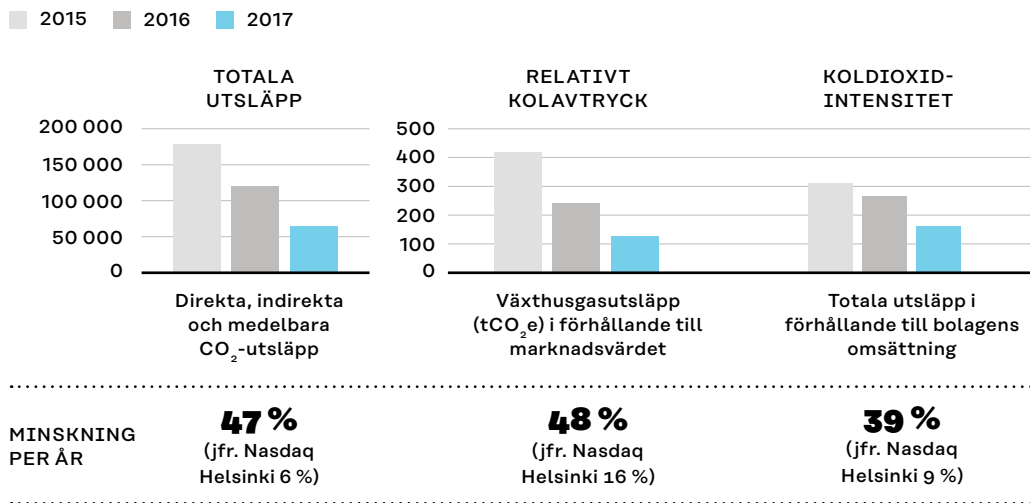
På räntemarknaden höjde Förenta staternas centralbank styrräntan i slutet av året till 1,5 %, och Europeiska centralbanken meddelade att den skulle begränsa sitt program för köp av skuldebrev. Centralbankernas åtstramade finanspolitiska åtgärder kommer fortsättningsvis att styra investeringskapitalet till allt mer riskfyllda ränteplaceringsalternativ och alternativa investeringar, till exempel fastigheter och kapitalfonder.

I slutet av 2017 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 840 miljoner euro (807 miljoner euro år 2016). Under berättelseåret var avkastningen på grundkapitalet 7,7 procent (7,1). Vid årsskiftet var grundkapitalet allokert enligt följande: aktier 51 procent (53), ränteinstrument 37 procent (36) och övriga placeringar 12 procent (11). Grundkapitalet har i huvudsak placerats i fonder. Sitra fattar allokeringsbesluten men fonderna beslutar om enskilda placeringsobjekt självständigt inom ramen för fondstadgarna.

Under året sänktes aktievikten genom att allokera mer medel till alternativa investeringar och ränteprodukter med högre risk. Sitra gjorde sig av med sina investeringar i OECD ländernas obligationer, eftersom man inte tror att räntenivån kommer att fortsätta att sjunka. Den första investeringen i mikrofinansinstituts lån gjordes genom att teckna SEB Microfinance V-fonden. Sitra deltog i lånefinansieringen av LeaseGreen Group, som främjar fastigheters energieffektivitet, tillsammans

UTSLÄPPEN OCH KOLAVTRYCKET FRÅN SITRAS FINLÄNSKA AKTIEPLACERINGAR

Med hjälp av ett verktyg som Sitra har tagit fram kan investerare räkna ut kolavtrycket av sin portfölj. Nedan ges ett exempel på resultaten av kolräknaren.



med OP Gruppen och andra investerare. Dessutom ingick Sitra finansieringsavtal med fastighetskapitalfonden Capman Nordic Real Estate II, som investerar i nordiska affärsfastigheter, samt med kapitalfonden EQT Mid Market Asia III, som investerar i Asien.

Kapitalfonderna instrument för framtidsarbetet

År 2017 inriktades Sitras nya kapitalinvesteringar liksom under tidigare år till kapitalfonder. Som investerare strävar Sitra efter avkastning och samhällsresultat men agerar på marknadsvillkor, d.v.s. iakttar samma investeringsprinciper som alla andra investerare.

År 2017 placerade Sitra sammanlagt 11 miljoner euro i tre kapitalfonder som placerar i tillväxtföretag i Finland och Europa.

Vendep Capital Fund II Ky-fonden investerar i företag i ett tidigt tillväxtskede

som erbjuder programvaror för företag, i huvudsak i Finland. Fondens storlek är 32 miljoner euro.

Den franska Ventech Capital V-fonden investerar i europeiska företag inom informations- och kommunikationsteknologisektorn som är i tillväxtskedet. Ventech har också ett kontor i Finland. Hittills har man ingått finansieringsavtal till värdet av cirka 110 miljoner euro vid s.k. ”first closing”.

Inventure Fund III Ky:s ”first closing”, d.v.s. att fonden startades, skedde i december med 110 miljoner euro. Den är för tillfället den största inhemska kapitalfonden som investerar i teknologiföretag som är i utvecklingsskedet. I Norden och Balticum investerar fonden bl.a. i företag som utvecklar framtida trafiklösningar, artificiell intelligens, datakommunikationslösningar samt hälso- och välfärdsteknologi. Förutom Sitra investerar också bl.a. EIF, Tesi,

Som institutionell investerare har Sitra som uppdrag att bära den ekonomiska risken för att utveckla hållbar affärsverksamhet i Finland.

Kasvurahastojen Rahastot, Elo, Ilmarinen och Nordea Life i fonden.

Förutom dessa investerade Sitra 1,5 miljoner euro i SIB-fonden för integration, som förvaltas av Epicus Oy, och vars mål är att sysselsätta invandrare snabbare. Veterligen är det här Europas största SIB-fond på basis av finansieringsavtalen (13,5 miljoner euro).

Under 2017 gjorde sig Sitra av med sex fondinvesteringar. I slutet av året hade Sitra investeringar i 53 kapitalfonder, varav 14 ingår i grundkapitalet.

I slutet av 2017 innehöll Sitras målföretagsportfölj 20 företag (24 företag i slutet av 2016). Under året gjorde vi fortsatta placeringar i fyra portföljföretag. Sitra deltog i finansieringsförhandlingarna för Nexstim Oyj, som noterats på First North-listan. Övriga fortsatta placeringar var AW-Energy Oy, som kommersialiserar vågenergiteknologi, Omegawave Oy som koncentrerar sig på sportteknologi, samt KC-Holding 3 Oy, som har innehav i det engelska företaget Isogenica Ltd.

Ansvarsfullhet i investeringsverksamheten

Sitra investerar sina placeringstillgångar på ett ansvarfullt sätt som eftersträvar avkastning. För Sitra innebär ansvarsfulla investeringar att man vid alla investeringsbeslut utöver avkastningen och riskerna även beaktar faktorer i

anslutning till miljön, det sociala ansvaret och en god förvaltningssed.

År 2015 förband sig Sitra till FN:s PRI – principer för ansvarsfulla investeringar (Principles for Responsible Investment, PRI). Eftersom Sitra undertecknat PRI har vi förbundet oss till att hela tiden utveckla vår ansvarsfulla investeringspraxis, och den första ansvarsrapporten i enlighet med PRI utarbetades på våren 2017. Sitra har också varit medlem i Finlands forum för ansvarsfulla investeringar FINSIF sedan 2013. Som medlem i FINSIF har Sitra fått möjlighet att utbyta erfarenheter och bästa praxis med andra investerare.

Vårt kolavtryck beräknades för första gången 2015. Med hjälp av denna kalkyl får man årligen en bedömning av aktieplaceringarnas klimatrisker. Sitras inhemska aktieplaceringar beräknades på hösten, och totalutsläppen (Scope 1, 2 & 3) hade sjunkit från 120 000 ton koldioxidutsläpp (CO₂e) till 64 000 ton.

En form av ansvarsfulla investeringar är samhällelig investering (Impact Investing). Genom samhällliga investeringar eftersträvas förutom avkastning även en betydande samhällelig inverkan. Sitra har haft en stor betydelse i att skapa ett nytt instrument för samhällelig investering, Social Impact Bond, på den finländska marknaden. Du kan läsa mer om samhällelig investering i kapitlet Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi.

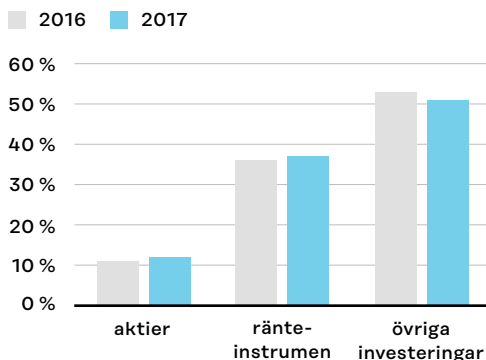
STATENS SATSNINGAR I SITRAS GRUNDKAPITAL

1967	16,8 M€	Därtill har grundkapitalet genom bokföringsmässiga överföringar ökat med 151,4 miljoner euro.
1972	16,8 M€	
1977	16,8 M€	
1981	16,8 M€	
1992	16,8 M€ (Nokia)	

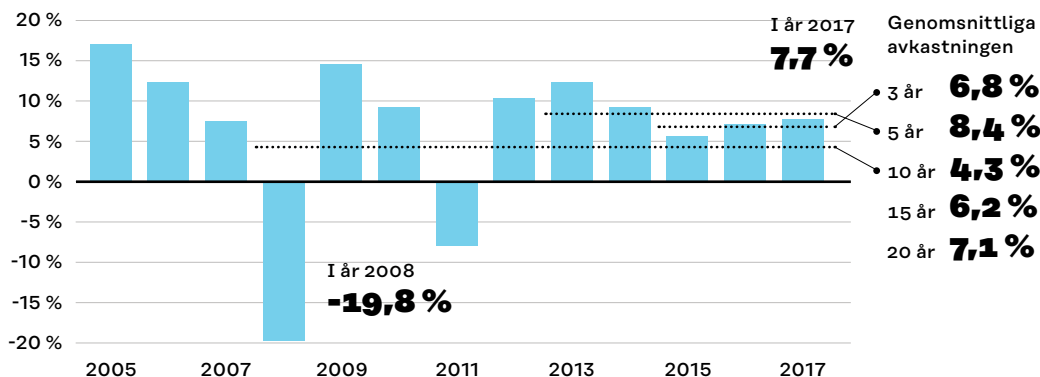
Grundkapitalets nominella värde 235,5 miljoner euro.

Jfr. **84,1 M€**

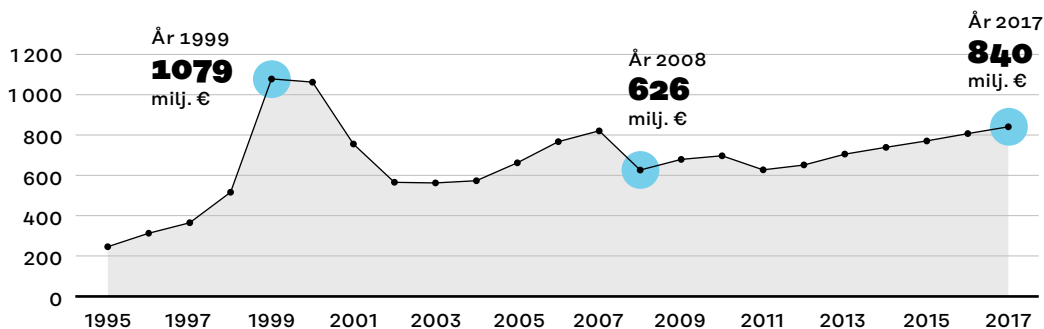
ALLOKERING AV GRUNDKAPITALET



AVKASTNING PÅ GRUNDKAPITALET 2005–2017



GRUNDKAPITALET MARKNADSVÄRDE, MILJ. € 1995–2017



Förvaltning och förslag till disponering av överskottet

Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde åtta gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare som kanslichef Martti Hetemäki (ordförande), kanslichef Jari Gustafsson (vice ordförande),

kanslichef Anita Lehikoinen, professor Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen och överombudsman Mikko Kosonen.



MARTTI HETEMÄKI

statssekreterare
som kanslichef,
finansministeriet



JARI GUSTAFSSON

kanslichef,
arbets- och
näringsministeriet



ANITA LEHIKONEN

kanslichef,
undervisnings och
kulturministeriet



ANNE KOVALAINEN

professor,
Åbo Universitet



KIRSI SORMUNEN

professionell
styrelseledamot



MIKKO KOSONEN

överombudsman,
Sitra

*Förvaltningsrådet övervakar
förvaltningen av Sitra och besluta
om principerna för verksamheten.*

Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd bildas av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Förvaltningsrådet sammanträdde fem gånger under året. Medlemmar i förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Matti Vanhanen (ordförande), Pentti Oinonen (vice ordförande), Olavi Ala-Nissilä (t.o.m. 9.5.2017), Kalle Jokinen, Antti Kaikkonen (fr.o.m. 10.5.2017), Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowicz. Vicehäradsövning Anton Mäkelä var förvaltningsrådets sekreterare.

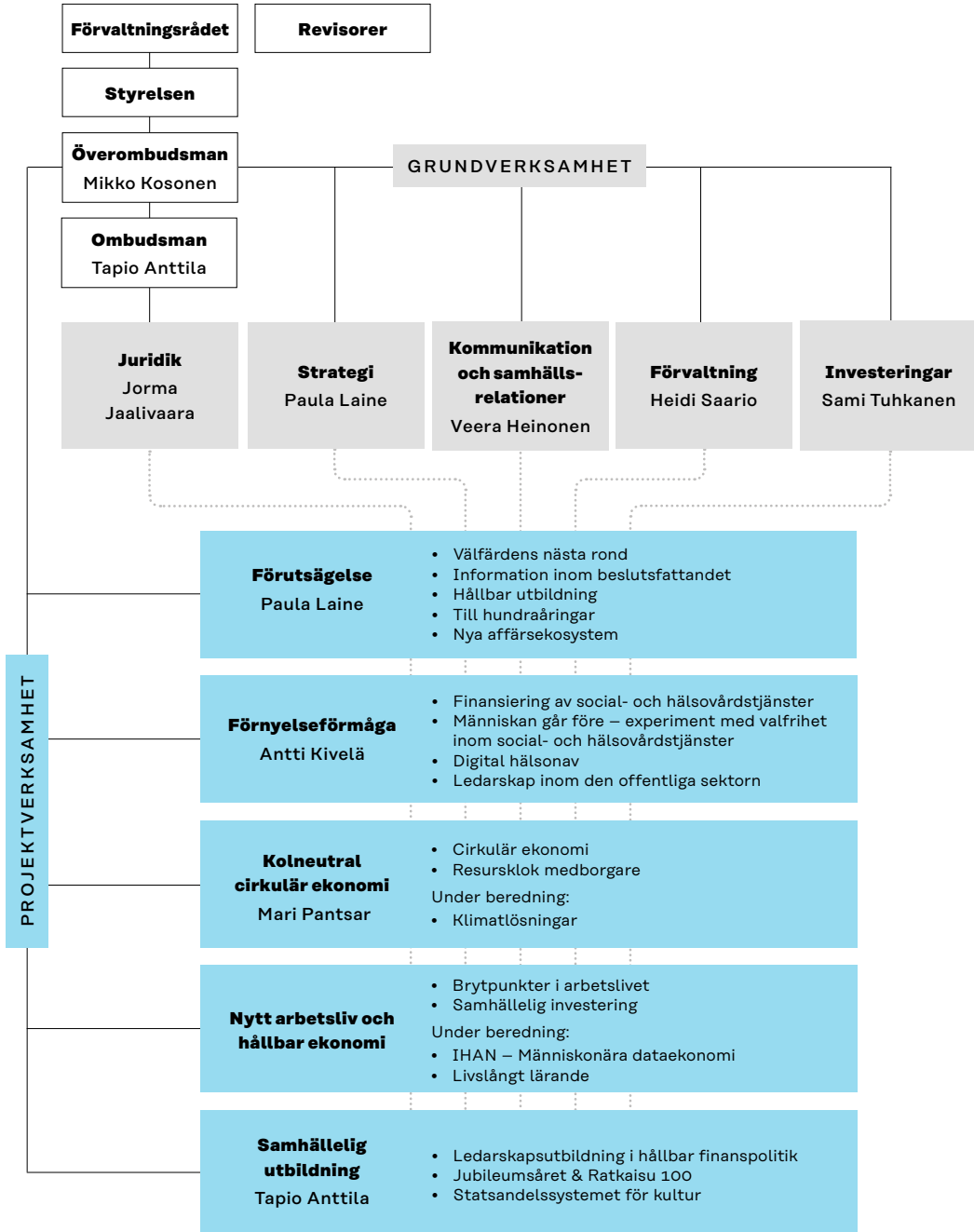
Revisorer

Följande personer valda av riksdagen var Sitras revisorer i slutet av år 2017: ordförande Sanna Lauslahti, Saml., (ersättare Markku Eestilä, Saml.), Esko Kiviranta, Cent. (ersättare Tapani Tölli, Cent.), Toimi Kankaanniemi, Sannf. (ersättare Ville Tavio, Sannf.), CGR Markku Koskela (ersättare CGR Hannu Riippi) samt CGR Lotta Kauppila (ersättare CGR Veli Vanhanen). Sekreterare för revisorerna var professor, CGR Markku Koskela. BDO Oy var Sitras biträdande revisor och CGR, OFGR Tiina Lind var huvudansvarig revisor. För internrevisionen och granskningen av finansieringsobjekten ansvarade KPMG Oy Ab, utsedd av förvaltningsrådet, med CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi som huvudansvarig revisor.

Förslag till disponering av överskottet

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 8 213 867,20 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

SITRAS ORGANISATION 31.12.2017



Bokslut 2017

Resultaträkning	38
Balansräkning	39
Principer för upprättande av bokslutet	40
Noter till resultaträkningen och balansräkning	41
Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	51
Revisionsberättelse	52

RESULTATRÄKNING

EURO		Utfall 2017	Utfall 2016
Intäkter	4	2 303 820	1 947 831
Kostnader			
Personalkostnader	1	-14 775 269	-13 791 710
Projektkostnader	2	-14 088 817	-8 686 803
Placeringskostnader	4	-5 653 878	-11 207 490
Avskrivningar		-150 150	-132 808
Övriga kostnader	3	-4 389 616	-4 650 329
Kostnader totalt		-39 057 729	-38 469 140
Grundkapital			
Avkastning på grundkapitalet		43 380 512	41 253 089
Kostnader för grundkapitalet		1 587 264	98 625
Grundkapital totalt	4	44 967 776	41 351 714
Räkenskapsperiodens överskott/underskott		8 213 867	4 830 404

BALANSRÄKNING

EURO		Utfall 2017	Utfall 2016
Aktiva			
Bestående aktiva			
Immateriella tillgångar	5	2 821	6 137
Materiella tillgångar	5	472 750	444 662
Placeringar	6	720 410 118	710 083 694
Bestående aktiva totalt		720 885 689	710 534 494
Rörliga aktiva			
Fordringar	7	461 346	521 825
Likvida medel		4 230 131	4 523 366
Rörliga aktiva totalt		4 691 478	5 045 191
Aktiva totalt		725 577 166	715 579 685
Passiva			
Eget kapital			
Grundkapital		235 463 097	235 463 097
Överskott/underskott från tidigare räkenskapsperioder		475 829 774	470 999 369
Räkenskapsperiodens överskott/underskott		8 213 867	4 830 404
Eget kapital totalt		719 506 738	711 292 871
Främmande kapital			
Kortfristigt främmande kapital	8	6 070 428	4 286 814
Främmande kapital totalt		6 070 428	4 286 814
Passiva totalt		725 577 166	715 579 685

PRINCIPER FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUTET

Uppställning av bokslutet

Resultaträkningen följer en uppställning enligt kostnadsslagsindelning. 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 (NAV = Net asset value). Gängse värde på masskuldebrevslånet har estimerats utifrån emittentens solvens och räntenivån.

Kapitalplaceringar i målföretag och kapitalfonder värderas till den ursprungliga anskaffningsutgiften till ett lägre internt definierat värde. Den interna värderingen grundar sig på målföretagens och kapitalfondernas egna rapporter och på Sitras syn på deras kommande utveckling och kassaflöden. Värderingen av fondplaceringar som gjorts med grundkapitalet tillämpar samma principer.

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 |
| • ombyggnad 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 Personalkostnader

Personalkostnader

1 000 EURO	2017	2016
Löner	-10 923	-10 119
Pensionskostnader	-2 257	-2 141
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-534	-591
Övriga personalkostnader	-1 060	-940
Totalt	-14 775	-13 792

I de övriga personalkostnaderna ingår en tilläggspensionsförsäkring om 304 tusen euro som gäller hela personalen och som innehåller ålders-, invalid- och arbetslöshetspension samt dödsfallsersättning. Pensionsåldern är 65 år och pensionen fastställs på basis av den summa som sparats i försäkringen, som 2017 utgjorde 3 % av personens ArPL-inkomst för 2017.

I personalkostnaderna ingår ledningens löner och arvoden.

1 000 EURO	2017	2016
Förvaltningsrådet	-30	-29
Styrelsen	-47	-46
Överombudsmannen	-267	-256
Totalt	-344	-331

Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden 159 (156 år 2016).

2 Projektkostnader

1 000 EUR	2017	2016
Ennakointi	-929	-551
Uudistumiskyky		
Temanivå	-270	-369
Digital hälsonav	-3 404	-836
Människan går före – experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster	-520	-232
Finansiering av social- och hälsovårdstjänster	-826	-1 000
Samhället 2.0	-24	0
Ledarskap inom den offentliga sektorn	-154	0
Avslutade nyckelområden	-197	-963
Totalt	-5 395	-3 400
Kolneutral cirkulär ekonomi		
Temanivå	-328	-405
Kolneutral industri	-401	-947
Cirkulär ekonomi	-2 494	-679
Resursklok medborgare	-705	-22
Avslutade nyckelområden	0	-206
Totalt	-3 928	-2 261
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi		
Temanivå	-123	-87
Brytpunkter i arbetslivet	-410	-352
Samhällelig investering	-270	-414
Totalt	-803	-854
Samhällelig utbildning		
Funktionsnivå	-23	-113
Jubileumsåret & Ratkaisu 100	-1 681	-811
Hållbar finanspolitik	-128	-137
Statsandelssystemet för kultur	-164	-162
Totalt	-1 996	-1 223
Ledning	-18	-12
Strategi	-276	-2
Juridik	-26	0
Kommunikation och samhällsrelationer	-223	-200
Förvaltning	-465	-184
Investering	-30	0
Totalt	-14 089	-8 687

3 Övriga kostnader

1 000 EURO	2017	2016
Fastighetskostnader	-1 243	-1 646
ICT-kostnader	-764	-726
Experttjänster	-762	-609
Kommunikation och samhällsrelationer	-473	-521
Övriga kostnader	-1 149	-1 148
Totalt	-4 390	-4 650

4 Placeringar, intäkter och kostnader

1 000 EURO	2017	2016
Intäkter från placeringar		
Försäljningsvinster	36 384	36 146
Ränteintäkter	127	227
Utdelningar	1 327	1 108
Intäkter från fondplaceringar	6 818	5 492
Övriga intäkter	1 028	227
Totalt	45 684	43 201

1 000 EURO	2017	2016
Kostnader för placeringar		
Försäljningsförluster	-1 252	-1 661
Arvoden	-516	-484
Förändring i värde	-2 292	-8 672
Övriga kostnader	-6	-291
Totalt	-4 067	-11 109

5 Materiella och immateriella tillgångar

Anskaffningarna i anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,2 miljoner euro (0,2 milj. euro år 2016).

1 000 EURO	Bokfört värde 1.1.2017	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2017
Immateriella tillgångar					
ICT-program	6	0	0	-3	3
Totalt	6	0	0	-3	3

1 000 EURO	Bokfört värde 1.1.2017	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2017
Materiella tillgångar					
Maskiner och inventarier	224	175	0	-147	252
Ombyggnad av lokaler	0	0	0	0	0
Aktier och andelar i anläggningstillgångar	9	0	0	0	9
Övriga materiella tillgångar	212	0	0	0	212
Totalt	445	175	0	-147	473

6 Placeringar

1 000 EURO	2017	Förändring	2016
Placeringar i portfölj företag	6 397	-3 659	10 055
Kapitalfonder	35 403	-3 460	38 864
Placeringar av grundkapitalet			
Aktier	2 296	210	2 086
Placeringsfundsandelar	630 694	15 632	615 062
Kapitalfundsandelar	42 731	631	42 100
Fastighetsplaceringar	1 487	-11	1 498
Investeringsbundna försäkringar	698	698	0
Masslån	390	-26	416
Kortfristiga placeringar	10	8	2
Totalt	720 107	10 023	710 084

PLACERINGAR I PORTFÖLJFÖRETAG

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 EURO	Aktier och andelar		Kapitallån och andra lån	Investering Totalt
	Omistus	Sijoitus	Investering	
Aura Mare Oy	0 %	0	625	625
AW-Energy Oy	12 %	1 893	907	2 800
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	6 %	15 594	300	15 894
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 344	11	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 259	4 259
Loudspring Oyj	2 %	237	0	237
MediXine Oy	15 %	1 126	0	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	100	100
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	7 %	623	0	623
Nexstim Abp	10 %	14 352	0	14 352
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	29 %	3 171	280	3 450
Optomeditech Oy	13 %	600	0	600
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Savo-Solar Oyj	2 %	2 787	0	2 787
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
		58 418	8 126	66 543
Placeringar i portfölj företag totalt				66 543
Kumulativ värdeförändring				-60 147
Bokfört värde				6 397

KAPITALFONDER

Sitras placeringar i fonder

1 000 EURO	Hemort	Investering
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Finland	5 000
Apple Tree Partners II L.P.	Delaware, USA	0
Armada Mezzanine Fund III Ky	Finland	247
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	311
Boston Millennia Partners L.P.	Delaware, USA	1 284
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	3 211
Capricorn Cleantech Fund	Belgien	4 000
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	4 015
Crescendo III, L.P.	Delaware, USA	1 799
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 198
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0
Epiqus Kotouttaminen I Ky	Finland	320
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	Finland	288
Folmer Equity Fund I Ky	Finland	1 685
Innkap II Partners	Sverige	851
InnKap III Partners	Guernsey	2 049
Inventure Fund II Ky	Finland	1 718
Korona Fund III Ky	Finland	880
Lifeline Ventures Fund I Ky	Finland	1 171
Lifeline Ventures Fund III Ky	Finland	752
MB Equity Fund Ky	Finland	0
NegaWatt Energiategokkuusrahoisto 2 Ky	Finland	658
Nordia Rahasto Oy	Finland	3 229
Palvelurahoisto I Ky	Finland	1 863
Power Fund III Ky	Finland	1 854
SET Fund II C.V.	Nederländerna	1 391
Social Impact Accelerator	Luxemburg	180
Spintop Investment Partners II AB	Sverige	1 191
Strategic European Technologies N.V.	Nederländerna	3 010
Terveysrahoisto Oy	Finland	633
The Russian Technology Fund L.P.	Delaware, USA	140
Trident Capital Fund-V L.P.	Delaware, USA	357
Vendep Capital Fund II Ky	Finland	120
Ventech Capital II L.P.	Frankrike	2 116
Ventech Capital V SLP	Frankrike	250
Verdane ETF II SPV Ky	Finland	1 372
VisionPlus Fund I Ky	Finland	4 444
		55 589
Kapitalfondsplaceringar totalt		55 589
Kumulativ värdeförändring		-20 186
Bokfört värde		35 403

PLACERINGAR AV GRUNDKAPITALET

1 000 EURO	Hemort	Bokfört värde	Gängse värde
Aktier			
Nokia Abp	Finland	1 460	7 424
Technopolis Oyj	Finland	836	836
Totalt		2 296	8 260
Placeringsfundsandelar			
Aktiefonder			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	31 030	52 597
Alfred Berg Suomi Focus B	Finland	10 315	10 862
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	3 098	3 481
Danske Invest Finland Samfundsaktie K	Finland	56 530	67 165
Fondita 2000+ B	Finland	12 521	25 903
Handelsbanken Europa Index (A1 EUR)	Sverige	16 953	18 218
Impax Environmental Markets Euro A	Irland	18 027	30 120
JP Morgan Global Equity F USD XE	Luxemburg	76 938	89 376
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	36 206	42 742
OP-Suomi A	Finland	59 704	81 722
Räntefonder			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Finland	14 620	17 707
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	53 265	59 309
Danske Invest Em Markets Debt K	Finland	11 234	14 101
Danske Invest Samfundsränta K	Finland	94 446	94 934
Evli European High Yield B	Finland	20 859	29 069
LähiTapiola Företagsränta A	Finland	41 168	52 481
OP-EMD Local Currency A	Finland	16 392	16 998
SEB Global High Yield B	Finland	17 420	21 780
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	2 970	2 970
Övriga noterade placeringar			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Nederländerna	9 010	9 461
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Finland	9 739	10 487
eQ Metsä 1 T	Finland	54	57
UB Global REIT K	Finland	12 056	14 343
UB Metsä I	Finland	4 000	4 118
Ålandsbanken Bostadsfond specialplaceringsfond C	Finland	2 138	2 532
Totalt		630 694	772 533

1 000 EURO	Hemort	Bokfört värde	Gångse värde
Kapitalfundsandelar			
Capital Fund II LP	Guernsey	0	14
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Finland	352	272
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	514	359
Bridgepoint Europe V	England	2 672	2 792
CapMan Buyout X	Finland	2 584	3 852
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	282
European Fund Investments II	Storbritannien	299	274
MB Equity Fund V Ky	Finland	755	578
Sentica Buyout IV Ky	Finland	3 832	4 627
Standout Capital I AB	Sverige	502	438
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Finland	4 044	6 716
Verdane Capital IX (E) AB	Sverige	1 026	1 180
Verdane Capital VIII K/S	Danmark	3 373	4 868
Fastighetskapitalfonder			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Finland	2 029	2 029
BPT Healthcare II KY	Finland	4 100	7 110
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	3 683	6 695
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	38	27
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Finland	3 000	3 702
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Finland	5 000	5 251
OP Toimitilakiinteistö Ky	Finland	3 000	3 053
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Finland	1 926	1 967
Totalt		42 731	56 084
Fastighetsplaceringar			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Finland	1 487	2 184
Totalt		1 487	2 184
Investeringsbundna försäkringar			
OP-Livförsäkring kapitaliseringsavtal	Finland		
LeaseGreen Group Oy lån 30.6.2025		469	469
OP-Suomi A		193	193
Kontanter		36	36
Totalt		698	698

1 000 EURO	Hemort	Bokfört värde	Gängse värde
Masslån			
Leverator Oyj 21.6.2018	Finland	390	390
Totalt		390	390
Kortfristiga placeringar			
Övriga kortfristiga placeringar		10	10
Totalt		10	10
Grundkapitalsplaceringar totalt		678 307	840 159

Som grund för det gängse värdet på de kapitalfondsplaceringar som gjorts med grundkapitalet tillämpas det senaste NAV-värdet som fonden meddelat justerat med kassaflödena mellan värdeberäkningsdagen och bokslutsdagen. Det bokförda värdet kan inte vara högre än det gängse värdet om Sitra anser att det i det här skedet inte finns anledning att göra någon nedskrivning, till exempel om kapitalfonden är ny och den därför har ett lågt NAV-värde.

INNEHAV I ANDRA BOLAG

1000 EURO		Investering	Förändring i värde	Bokfört värde
Namn	Sitra Management Oy	405	-101	303
Hemort	Finland			
Innehav	100 %			
Eget kapital	244			
Räkenskapsperiodens överskott/underskott	-67			

Sitra Management Oy:s senast fastställda bokslut är från 2016.

Via 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

7 Fordringar

1 000 EURO	2017	2016
Resultatregleringar		
Fordringar inom investeringsverksamheten	15	36
Övriga resultatregleringar	263	284
Totalt	278	320
Kundfordringar	184	202
Totalt	461	522

8 Kortfristigt främmande kapital

1 000 EURO	2017	2016
Erhållna förskott	98	49
Resultatregleringar	3 390	2 491
Leverantörsskulder	2 287	1 276
Övriga kortfristiga skulder	296	470
Totalt	6 070	4 287

9 Säkerheter och ansvarsförbindelser

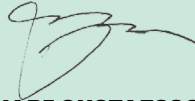
1 000 EURO	Förfaller 2018	Ansvars- förbindelser totalt
Fondförbindelser		61 348
Finansieringsavtalsbetalningar	5 318	7 407
Hysesansvar	1 053	2 850
Totalt		71 606

UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET

Helsingfors den 28 februari 2018



MARTTI HETEMÄKI



JARI GUSTAFSSON



ANNE KOVALAINEN



ANITA LEHIKAINEN



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 1.1–31.12.2017 enligt god revisionssed.

Bokslutet omfattar en resultaträkning, en balansräkning och noter. Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen, i enlighet med de i Finland gällande stadgarna och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas,

en korrekt och tillräcklig bild 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 2018



SANNA LAUSLAHTI



ESKO KIVIRANTA



TOIMI KANKAANNIEMI



LOTTA KAUPPILA, CGR



MARKKU KOSKELA, CGR

Bilagor

Sammanfattningen om "Accelerator för välfärden" -utvärdering	54
Sammanfattningen om "Ekonomisk förändringsagent och spelfördelare" -utvärdering	57

Sammanfattningen "Helhetsgrepp på välfärden" om utvärdering av resultatmålet.
Det går att läsa mer om utvärderingen på adressen: www.sitra.fi/strategia

OWAL GROUP OY

UTVÄRDERING

Accelerator för välfärden

Utvärderingens utgångspunkt

I utvärderingen har man tagit fram information om påverkan från Sitras verksamhet på resultatmålet för sammanfattningens del "Helhetsgrepp på välfärden". Utvärderingens uppgift har varit att producera pålitlig och oberoende information som stöd för Sitras strategiska ledning, verksamhetsstyrning och utveckling samt producera information om metoder för att främja hållbar välfärd. Dessutom har utvärderingens uppgift varit att främja öppenheten för Sitras verksamhet, samt transparens och växelverkan mot intressegrupperna.

Bedömningsfrågorna i utvärderingen handlar om hur väl Sitras val har lyckats, Sitras påverkansmekanismer samt främjandet av systematiska förändringar samt resultatmål inom en bredare samhällsutveckling.

Utvärderingen baseras huvudsakligen på kvalitativt material och den granskar Sitras

verksamheter (program, nyckelområden, samt enskilda projekt) från år 2011 till år 2016. Dessutom beskrivs utvecklingen av resultatmål i Finland i utvärderingen. Utvärderingen baseras på drygt 70 intervjuer, som täcker de mest centrala intressegrupperna.

Förändring av välfärdstänkandet på 2010-talet

Sitra har varit en föregångare i strävan efter att förändra välfärdstänkandet. Den största delen av genomförda aktiviteter hör ihop med skapandet av verksamhetsbetingelser enligt visionen för andra aktörer - det eftersträvade inflytandet har också uppstått särskilt genom att skapa verksamhetsbetingelser för andra aktörer.

Tänkesättet som grundar sig i den vitt utbredda välfärdsuppfattningen och de politiska åtgärdernas paradigmer har inte förändrats nämnvärt i Finland. Sitra har för vissa delar lyckats

med att lyfta in upplevd välfärd och förståelse för välfärdens bakgrundsfaktorer i samtalet. Enligt utvärderingen är ämnet fortfarande tidsaktuellt.

Sitras bidrag

Sitra är en accelerator för möjligheterna till helhetsmässig välfärd. Bidraget till påskyndandet av förändringar uppstår särskilt ur Sitras flexibla verksamhetssätt, starkt samarbete med intressegrupper, risktagningsförmåga samt möjligheten att söka internationella jämförelsepunkter och föra med sig synsättet ”utifrån och in”. Enligt utvärderingen kan Sitras bidrag till resultatmålet sammanfattas med fyra huvudupptäckter.

Inom ett flertal nyckelområden syns betydelsen av Sitras verksamhet för intressegrupperna särskilt som en accelerator av förändringar och påskyndare av utvecklingsarbetets startskede. Även fast samma saker vid vissa situationer hade kunnat hamna på agendan för utvecklingsarbete, bedöms det att förändringstakten skulle vara mycket långsammare utan Sitra.

Sitra är verksamt som påskyndare av den offentliga sektorn. Sitras åtgärder för resultatmålet har varit starkt sammankopplade med Social- och hälsovårdsministeriets samt kommunernas verksamhetsområde, där de som deltagit i utvecklingsarbetet, visar exempel på att deltagandet generellt stärker och ökar den egna utvecklingsatsningen. Avigsidan med detta är att gruppen av valda aktörer (t.ex. kommuner) inom flera nyckelområden för utvecklingsarbetet är ”Sitras gamla bekanta” eller föregångare.

Sitra är en pålitlig kompanjon i utvecklingsarbetet och för med sig sina egna resurser, samarbetsnätverk samt rykte i arbetet. Även om det strävats mot att utveckla samma sak i kommunen/företaget/statsförvaltningen, hade det inte kunnat genomföras på samma sätt utan Sitra.

Sitra är en påverkare inom politiskt beslutsfattande. Sitras förmåga att lyfta ärenden till agen-

dan för politiskt beslutsfattande ses som ett centralt bidrag i flera intervjuer. Sådana saker som Sitra enligt flera intervjuade håller som aktuella, syns inom en snar framtid på den politiska agendan för områdets aktörer.

Sitras metoder för inflytande

I utvärderingen identifierades fyra centrala mekanismer för att skapa påverkan.

Strategiskt partnerskap och samarbete, där man inte nödvändigtvis strävar efter att synas som Sitra. Inom flera nyckelområden har resultatet skapats av äkta partnerskap och samarbete, enligt intressegrupperna. Under årens lopp har det även skett en förändring på sådant sätt att Sitra inte längre strävar efter att ”synas som Sitra” i sitt strategiska samarbete med intressegrupper eller förhöja sin egna ställning, utan istället själva saken som ska uppnås. Betoningen av det ”positiva” har även upplevts som bra. Särskilt detta märks i samarbetet med Social- och hälsoministeriet.

Sammanförandet av ett utspritt aktörsfält (kollidering) samt förenandet av små aktörer har inom flera olika delområden varit Sitras centrala bidrag. Det här fungerar bäst precis vid startskedet av arbetet eller vid situationer där det finns en konkret agenda för gemensamma aktiviteter. Den enda kritiska synvinkeln enligt intressegrupperna handlar om tidsanvändning eller vid särskilda fall om de befintliga aktörernas ”föraktfullhet”.

Att föra med sig idéer utifrån och in ingår som en del av Sitras verksamhet i närpå alla nyckelområden som varit under granskning. Intressegrupperna lyfter fram detta som en av de centrala metoderna för att skapa påverkan, oavsett om det handlar om ”studieresor” eller införandet av en färdig modell och pilottestning. Detta är dock bara en mekanism, som enligt intressegrupperna fungerar som bäst, när den kopplas direkt till de tillämpliga aktiviteterna.

Indirekt påverkansarbete, som görs antingen på event organiserade av nyckelområdet eller genom att delta i samarbetspartners event.

Utmaningar med att uppnå resultatmålet

Sitras mest centrala möjligheter till påverkan införlivas via snabbhet och smidighet. Å andra sidan beror även de mest centrala bristerna på just dessa.

I utvärderingen framkom intressegruppernas oro för den korta tiden för aktiviteter efter projekttiden – säkerställandet av påverkan samt hitta och binda aktörer som fortsätter arbetet.

Sitras oberoende och självständighet ses i huvudsak som positiva faktorer. Å andra sidan kan impulsivitet, testande och ”tillåtelse att misslyckas” lika gärna uppstå som otydliga målsättningar och ”skryt”.

Rekommendationer

Granskat som helhet har Sitras val varit lyckade och de anses vara aktuella och viktiga bland centrala intressegrupper. Sitras påverkan är som störst där det har verkat i starkt strategiskt partnerskap och samlat ihop centrala aktörer runt utvecklingen för samhällliga utmaningar. Det mest centrala är det strategiska samarbetet, där

man nödvändigtvis inte längre ens strävar efter att synas om Sitra, utan som ett sammanslaget partnernetverk. Nedan presenteras bedömningsgruppens rekommendationer.

- Rekommendation 1: Sitra bör överväga mer direkt anslutna åtgärder för innehållet för helhetsmässigt välmående, upplevt välmående och själsligt välmående.
- Rekommendation 2: Sitra ska fortsätta med god praxis i strategiskt samarbete med intressegrupper och hålla organisationens politiska/övre ledning samt expertnivån som verkar för ärendet samtidigt informerade om ärendet som utvecklas i samarbetet.
- Rekommendation 3: Sitra bör även i fortsättningen betona framtagandet av utredningar som är enkla att komma åt och använda. För konkreta utredningar uppstår bästa påverkan när de är ihopkopplade till det befintliga informationsbehovet. I de utredningar eller undersökningar som handlar om förändring av det samhällliga samtalet har de mest lyckade varit de processer för resultatspridning som skapats vid sidan av dem (t.ex. workshop-serier och praktisk tillämpning av resultaten tillsammans till experterna).

Sammanfattning om utvärderingen av resultatmålet "En förnybar och sammanhållen ekonomi". Det går att läsa mer om utvärderingen på adressen: www.sitra.fi/strategia

4FRONT OY JA VTT OY

UTVÄRDERING

Ekonomisk förändringsagent och **spelfördelare**

Utvärderingens utgångspunkt

Utvärderingen har granskat påverkan av Sitras verksamhet från synvinkeln av resultatmålet En förnybar och sammanhållen ekonomi. Utvärderingens uppgift har varit att producera pålitlig och oberoende information som stöd för Sitras strategiska ledning, verksamhetsstyrning och utveckling samt producera information om metoder för att främja hållbar välfärd. Dessutom har utvärderingens uppgift varit att främja öppenheten för Sitras verksamhet, samt transparens och växelverkan mot intressegrupperna.

Bedömningsfrågorna i utvärderingen handlar om hur väl Sitras val har lyckats, Sitras påverkansmekanismer samt främjandet av systematiska förändringar samt resultatmål inom en bredare samhällsutveckling.

Som metod för att beskriva Sitras systematiska roll, har man använt sig av systemdynamisk

modellering samt inkluderande workshops.

Andra bedömningsmetoder har varit halvstrukturerade intervjuer för intressegrupper och Sitras representanter samt dokumentanalys.

Den systematiska karaktären för Sitras verksamhet har gestaltats genom att använda den s.k. flernivåmodellen för samhälllig förändring. I modellen består samhället av flera olika system och dimensioner, vilka är i växelverkan med varandra, och vilka är bl.a. kultur, vetenskap, politik, användare och marknader, teknologi och företag.

Utvecklingen av det ekonomiska tänkandet på 2010-talet

Enligt utvärderingen har det skett en tydlig utveckling inom de undersökta innehållsområdena för resultatmålet. Cirkulär ekonomi, försök och samhälllig investering är exempel på områden där det har skett en konkret förändring på

olika nivåer och dimensioner i samhället. De är också innehållsområden där Finland har varit en av föregångarna på den internationella arenan. Även om utvecklingen är ett resultat av många aktörers arbete visar utvärderingen att Sitra har haft en viktig roll inom alla dessa innehållsområden.

Det verkar som att Sitra har lyckats identifiera innehållsområden som har ett lämpligt ”fönster” mot utvecklingen, och där Sitra kan vara en betydelsefull förändringsagent. I fortsättningen blir utmaningen att säkerställa att utvecklingen inom innehållsområdena fortsätter i systemets olika dimensioner – även utan Sitras aktiva roll.

Sitras bidrag

Baserat på utvärderingen verkar det som att Sitras största mervärde skapas genom arbete med utbredda, tvärsektorieella och systematiska problem med ambitiösa mål – problem som det inte är realistiskt möjligt för andra aktörer att ägna sig åt. De uppstartade nyckelområdena har tydligt befrämjat påverkan som eftersträvas inom det egna innehållsområdet. Det finns bra exempel på detta bland annat för utvecklingen, påverkansinvesteringen och cirkulationsekonomin för affärsekosystemen.

I utvärderingen konstateras att Sitra har lyckats bra med sina strategiska val. Sitras valda målsättningar, tajmingen för verksamheten samt de valda metoderna för att främja dem har upplevts vara relevanta i relation till det eftersträvade inflytandet. Sitra anses huvudsakligen göra de rätta sakerna, på rätt sätt och i rätt tid.

Sitras metoder för inflytande

Är en särskild merit för Sitras verksamhet är dess systematiska närmandesätt för att lösa olika samhälleliga utmaningar. Sitra har brett uppmärksammat olika dimensioner som påverkar formandet av systemet och påverkat dessa via

mångsidiga mekanismer. Tillsammans har olika mekanismer befrämjat uppkomsten, påskyndandet och stärkandet av förändringar. Sitra har förmågan att verka systematiskt och snabbt, på ett sätt som inte är möjligt för andra aktörer.

I utvärderingen identifierades följande sex centrala mekanismer för påverkan: a) att göra sig förstådd, b) igångsättningen av samhälleligt samtal, c) kollision, d) praktiska tester och piloter, e) standardisering av nya verksamhetsmodeller f) att bygga en politisk och administrativ grund för förändringar (dvs. påverkande på beslutsfattande).

Påverkningar som föds via Sitras verksamhet förverkligas oftast efter lång tid, är indirekta till sin natur och ett resultat av samarbetet mellan flera aktörer. Därmed är Sitras genomförda påverkningar ofta svåra att bevisa. Trots detta är påverkansmekanismerna samt Sitras bidrag för att främja målsättningarna ändå tydligt identifierbara. Som tydliga exempel för de utbredda påverkningarna nämns i utvärderingen bl.a. främjandet av affärsekosystemen, lanseringen av påverkansinvesteringen samt främjandet av cirkulationsekonomin. För alla dessa har Sitra medverkat som en viktig aktör.

Rekommendationer och utvecklingsställen

I utvärderingen presenteras utvecklingsrekommendationer som fokusering särskilt för lösning av tvärsektionella och systematiska problem, öppenhet vid förberedelse av valen och inkludering av intressegrupperna, starkare länkning av visionen, målsättningen och nyckelområdena, fästa uppmärksamhet vid uppföljningen av ”exitarna” och standardisering av verksamhetsmodellerna samt intern utbildning inom Sitra och samarbete mellan nyckelområdena.

Utvärderingen visade att utvecklingspunkter för strategiska val kan vara att bli mer

förtrogen och sammankopplad med andra pågående verksamheter och lyssna mer på intressenter i sina val. Enligt utvärderingen blir Sitras olika nyckelområden ofta löskopplade och deras samband med målsättningarna på den strategiska nivån blir ofta lösa.

Nedan presenteras utvärderingsgruppens rekommendationer för befrämjandet av resultatmålet En förnybar och sammanhållen ekonomi och för Sitras strategiska ledning och operativa verksamhet. I rekommendationerna har det fokuserats på Sitras roll.

Rekommendationer för att befrämja resultatmålet En förnybar och sammanhållen ekonomi

- Rekommendation 1: Sitra bör fortsätta sitt arbete med att förnya ekonomin genom att fokusera på ambitiösa, tvärsektionella och systematiska problem.
- Rekommendation 2: Sitra bör göra sina påverkansmekanismer än mer mångsidiga för att befrämja resultatmålet En förnybar och sammanhållen ekonomi
- Rekommendation 3: Sitra bör fästa än mer uppmärksamhet vid öppenhet och inkludering vid förberedelse av nyckelområdena (valen)

Rekommendationer för Sitras strategiska ledning och operativa verksamhet

- Rekommendation 4: Sitra bör länka nyckelområdenas målsättningar starkare till resultatmålet En förnybar och sammanhållen ekonomi
- Rekommendation 5: Sitra bör fästa än mer uppmärksamhet vid uppföljningen av nyckelområdenas ”exitar” och standardisering av verksamhetsmodellerna
- Rekommendation 6: Sitra bör vidareutveckla den interna utbildningen och samarbetet mellan nyckelområdena
- Rekommendation 7: Sitra bör utveckla uppföljningen av påverkningar genom att tydliggöra och förena målhierarkin och terminologin.

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. På återseende!



Överombudsman
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



Kolneutral
cirkularekonomi
MARI PANTSAR
+358 294 618 210
@MariPantsar



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



Investeringar
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen

E-post: förnamn.efternamn@sitra.fi

FINLÄNDARNAS FRAMTIDSHUS 2017

- Lyder under riksdagen, jobbar för nästa generation. Siktar på en rättvis och hållbar framtid, välfärdens följande rond.
- Förutsägande, utredande, prövande och utbildande. Skapar framtida infraprojekt för samhället. Nummer ett på möten och nätverk.
- Fond med verksamhet på grundkapitalets avkastning. Avkastning på grundkapitalet är 7,7 procent
- Genom tiderna har staten satsat åtminstone 84,1 miljoner euro i grundkapitalet och grundkapitalets marknadsvärde är 840 miljoner euro.
- Årlig budget 30-40 miljoner euro.
- 159 medarbetare.



Vad händer om arbetet inte tryggar en utkomst i fortsättningen? Eller när en representativ demokrati inte ger en tillfredställande känsla av delaktighet? Vad är framgång om den inte längre kan mätas i enbart ekonomisk tillväxt? Hur kan vi garantera en rättvis framtid för alla om det enda som är säkert är att allt kommer att förändras?

I en värld som ändras allt fortare står Finland inför stora frågor och val inför framtiden. Framtidshuset inbjuder att tänka stort, våga pröva, utbilda sig och utveckla samhället. Tanken på ett nyfött barn som kund driver oss mot allt mer hållbara lösningar.

VI BYGGER FRAMTIDEN TILLSAMMANS.


SITRA.FI/SV

Östersjögatan 11–13

PB 160

00181 Helsingfors

Telefon +358 294 618 99

 @SitraFund

ISSN:1235-6174