



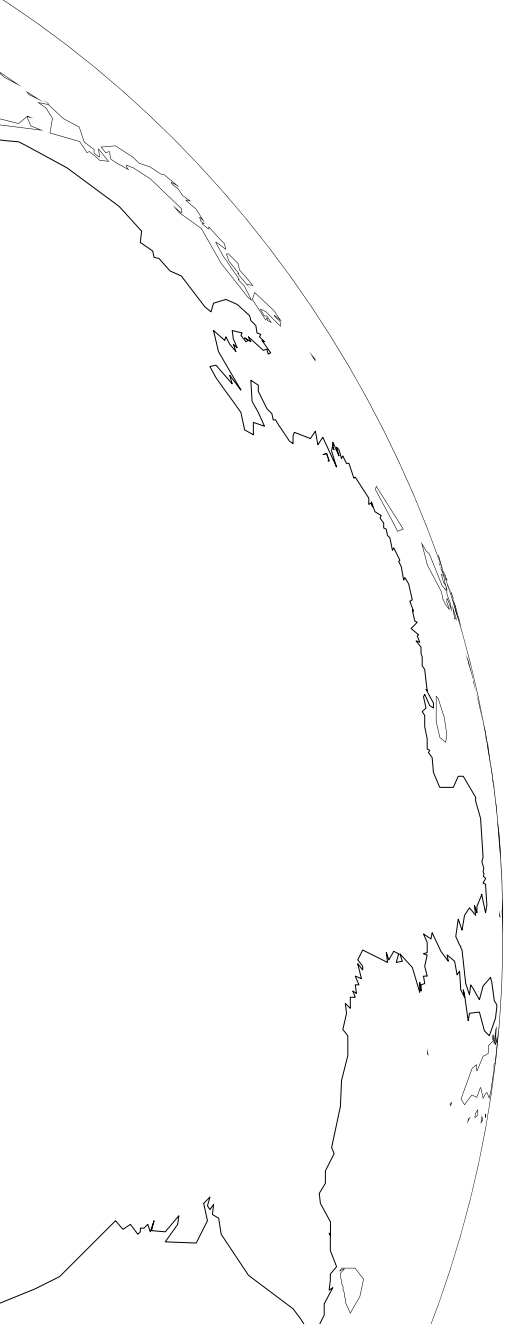
FRÅN ORD TILL *FRAMTIDS-* GÄRNINGAR

Verksamhetsberättelse och bokslut 2018

SITRA

*Sitra är ett internationellt unikt och
för sitt arbete noterat framtidshus.*





B 1/2019 RD

**JUBILEUMSFONDEN
FÖR FINLANDS
SJÄLVSTÄNDIGHET SITRAS
VERKSAMHETSBERÄTTELSE
FÖR 2018**

TILL RIKSDAGEN

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten
i lagen om Jubileumsfonden för
Finlands självständighet (717/1990)
överlåter förvaltningsrådet för
Jubileumsfonden för Finlands själv-
ständighet högaktningfullt bifogade
berättelse över Sitras verksamhet år
2018 till riksdagen.

Helsingfors 14.3.2019

På förvaltningsrådets för
Jubileumsfonden för Finlands
självständighet vägnar

MATTI VANHANEN
ORDFÖRANDE

ANTON MÄKELÄ
SEKRETERARE

© Sitra 2019

Koncept och innehåll

Jenni Sarolahti och Sari Tuori, Sitra

Foton och illustrationer

Topias Dean, Minna Hemmilä,
Veera Pienimaa, Miikka Pirinen,
Andreas Thomasson

Layout

Miltton Oy

ISSN 1235-6174

Erweko Oy, Helsingfors 2019



VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT 2018

Förvaltningsrådets utlåtande

Arbete för kommande generationer	4
----------------------------------	---

Överombudsmannens översikt

Det finns lösningar, ska vi skrida till verket?	6
---	---

Framtidsarbetets höjdpunkter 2018	8
--	---

Vad är Sitra?	10
----------------------	----

Sitras teman

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

Utvärdering	26
--------------------	----

Sitras personal	28
------------------------	----

Ansvar	30
---------------	----

Placeringar	32
--------------------	----

Ekonomi	36
----------------	----

Förvaltning	37
--------------------	----

Bokslut 2018	39
---------------------	----

Resultaträkning	40
-----------------	----

Balansräkning	41
---------------	----

Principer för upprättande av bokslutet	42
--	----

Noter till resultaträkningen och balansräkningen	43
--	----

Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	53
---	----

Revisionsberättelse	53
---------------------	----

Bilagor

Organisation	54
--------------	----

Sammanfattning av resultatutvärderingen möjliggörare av framtidsutsikter och lärande	55
---	----

Agenda 2030 och FN:s mål för hållbar utveckling (SDG)	59
---	----

Kontaktuppgifter	60
-------------------------	----

Arbete för kommande generationer

SITRAS EKONOMISKA och politiska oavhängighet samt mandatet som erhållits av riksdagen ger framtidshuset en möjlighet att verka som språkrör för kommande generationer och utveckla verksamhetsmodeller som det inte vore möjligt för andra verksamma på samhällsfältet att göra på egen hand.

Lagen om Sitra, som utgör ramen för Sitras framtidsarbete, har under flera år gett goda möjligheter att verka i olika roller – efter behov vid olika tider. År 2018 uppdaterades lagen, och bland annat inskrevs en informativ föreskrift om iakttagande av allmänna förvaltningslagar samt en besvärsbegränsning gällande Sitras beslut. Diskussionen om Sitras uppgifter, resurser och förvaltning fortsätter inom den parlamentariska arbetsgrupp som finansministeriet tillsatt fram till mars 2019.

Sitra är en förändringsaktör som har makten och ansvaret att ta tag i så kallade systemiska utmaningar som är viktiga med tanke på framtiden och komplexa till sin natur. För att genomföra sådana förändringar behövs många slags metoder tillsammans. Utmaningarna kan inte lösas enbart med utredningar, och försök utan analys och vidareutveckling ger sällan resultat. När dessa används tillsam-

mans och när utbildning, finansiering, sammanförande av omfattande nätverk, gemensamma aktiviteter och effektiv kommunikation vid behov läggs till, används Sitras kompetens effektivt och förändringar sker.

Ett bra exempel på Sitras framtidsarbete är verksamheten där man fördjupar sig i miljöfrågor. Sitra belönades som årets bästa utvecklare av cirkulär ekonomi inom den offentliga sektorn i samband med Världsekonomiforumet i Davos år 2018. Det var inget sammanträffande, eftersom Sitra har utvecklat lösningar för frågor som gäller ekologisk hållbarhet under hela sin existens, i synnerhet under de tio senaste åren. När klimatbeslut nu måste fattas av såväl individer som hela samhället, så finns det mycket information och lösningar som tillämpats på finländska förhållanden. Föregångarens arbete gynnar hela Finland, i enlighet med den nationella vägkartan.

Ett annat bra exempel på Sitras långsiktiga arbete är verksamheten inom social- och hälsosektorn, där Sitra under tio år har utvecklat en bättre och mer individuell hälsovård, som också fungerar nationalekonomiskt effektivt. Framtidshusets roll har varit att testa framtidslösningar och utveckla verksamhets-

*Sitra har makten och ansvaret att ta tag
i utmaningar som är viktiga med tanke på
framtiden och komplexa till sin natur.*

modeller som är till nytta, oavsett förvaltningsmodell.

Det som präglade år 2018 mest var att man vaknade till klimatförändringen, men det var också ett år med många nya uppslag på Sitra. På framtidshusets agenda finns nu byggandet av en rättvis och människonära dataekonomi, folkstyrets grundrenovering och livslångt lärande – arbetet har startat, och vi kan vänta stora nyheter om dessa under kommande år.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen på grundkapitalet. Marknadsvärdet på Sitras grundkapital varierar varje år, och i slutet

av 2018 var det 776 miljoner euro (840 miljoner år 2017) och avkastningsprocenten på investeringstillgångarna var -3,9 (7,7 år 2017).

Enligt förvaltningsrådets uppfattning vilar Sitras ekonomi på en stabil grund och dess verksamhet är välskött. Förvaltningsrådet fastställde på sitt sammanträde 14.3.2019 Sitras resultaträkning och balansräkning enligt revisorernas förslag. På samma sammanträde beslutade förvaltningsrådet på styrelsens förslag att underskottet för räkenskapsåret 2018, som är 11 742 617,76 euro, överförs till över-/underskottskontot för föregående räkenskapsperioder.

Helsingfors 14.3.2019

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

./. Anton Mäkelä

Det finns lösningar, **ska vi skrida till verket?**



PÅLITLIGA INSTITUTIONER, en konkurrenskraftig industri och internationell handel har under de senaste 50 åren lyft Finland till en av världens mest välbärgade välfärdsstater. Vi själva har spelat en roll i det: som en liten, utbildad nation har vi haft en utmärkt utgångspunkt att nå framgång i den internationella konkurrensen.

I fortsättningen behövs kompetensbaserad konkurrenskraft i en allt snabbare takt, eftersom den internationella atmosfären och situationen inom EU på många sätt har skärpts.

Under 2018 verkade samhällsklimatet i Finland i många avseenden stabilt, trots att det stormade omkring oss. Världen runtomkring stod i brand, men i Finland gick vardagen sin gilla gång till takten av en god sysselsättningsutveckling. Nyheterna om kvaliteten på senior-tjänster i början av 2019 lyfte emellertid återigen de strukturella utmaningar som påverkar vår välfärd till diskussion.

Årets absoluta ljusglimt var att klimatförändringsdiskussionen nu blivit vardag. Efter att ha tryckt på snooze-knappen i flera år har vi nu vaknat, och härnäst är det dags för beslut och åtgärder. Det finns redan information och lösningar.

Det står i lagen: framtiden är Sitras uppgift

Sitras roll i det finländska samhället har varit att förnimma megatrender som formar världen, kartlägga Finlands framtidsriktningar, importera möjligheter och ta fram koncept för nya lösningar samt ge fart åt förnyelser.

På senare år har Sitra blivit en allt mer internationell påverkare särskilt inom cirkulär ekonomi, människonära dataekonomi samt demokratisk samhällsutveckling. Komplexa problem saknar nationella gränser, och lösningar måste utvecklas globalt genom att utnyttja s.k. föregångarmarknader.

Utöver Sitras omfattande arbete kring cirkulär ekonomi och bekämpning av klimatförändring, som även noterats på Världsekonomicforumet, är ett bra exempel på ett internationellt spetsprojekt arbetet för att skapa en rättvis dataekonomi. Inom IHAN-projektet skapas för närvarande en europeisk version för dataekonomi som ett svar på USA:s företagsdrivna och asiatiska länders statsdrivna modeller. IHAN-projektets mål är rättvis dataekonomi, och det är också ett exempel på ett arbete inom Sitra som inte skulle avancera utan ett starkt kombinerande av information, synpunkter och aktiviteter eller ett brett nätverk med intressentgrupper.

Sitra har också haft en roll som en kritisk ”kyrktöt”. På senare år har det varit utmärkande för framtidshuset att kombinera tänkande och handlande, och det har pratats om Sitra som en ”think-and-do tank”, en tanke-smedja och verkstad. Riksdagen har i sina betänkanden önskat att Sitra ska gå sin egen väg och ta risker. Och det har vi också gjort.

Under 2018 preciserade riksdagen Sitras roll som offentlig aktör, och i Sitra-lagen inskrevs bland annat en föreskrift om iakttagande av allmänna förvaltningslagar. Den viktiga diskussionen om Sitras roll fortsätter, när finansministeriet i slutet av 2018 för första gången under Sitras historia tillsatte en parlamentarisk arbetsgrupp som har till uppgift att bedöma Sitras lagstadgade uppgifter, förvaltning och resursfördelning.

Rättvist spel

Om 2018 var året då vi vaknade upp till klimatförändringen, kan vi vänta oss att åtgärder vidtas under 2019. Genom vilka beslut kan vår nordiska välfärdsstat på ett rättvist sätt ta steg mot att bli ett kolneutralt samhälle? Och vilka värderingar styr oss i diskussionen om klimatförändringen eller i den nämnda dataekonomin? Hur snabbt kan vi förnya oss och fatta beslut i de stora frågorna?

År 2019 är också ett år för svaga signaler. Sitras välrenommerade arbete med förutsägelser har under årets början producerat ett signalbibliotek och utfört en analys av svaga signaler som beaktar megatrender. Vi erbjuder också arbetsredskap med vilka var och en allt bättre kan utföra sitt eget framtidsarbete.

Många av Sitras projekt handlar i dagsläget om frågan om rättvis förändring. Det är dags att flytta sig från ”Vad?”-frågor till ”Hur?”-frågor – och i synnerhet svaren på dem.



Mikko Kosonen
överombudsman

Framtidsarbetets höjdpunkter 2018

1

DISKUSSIONEN OM KLIMATFÖRÄNDRINGEN BLEV VARDAG och Sitra kunde erbjuda skalbara lösningar för olika branscher tack vare sitt långsiktiga arbete. Sitras livsstilstest gjordes hela 550 000 gånger, och efterfrågan var stor på de 100 smarta vardagsgärningar som erbjöds vid sidan av testet. Läs mer på sidan 14.

2

Rapporten **FOLKSTYRETS GRUNDRENOVERING** lyfte fram flaskhalsar i den finländska demokratin på ett konstruktivt sätt, och arbetet för att renovera folkstyret fick en flygande start. Läs mer på sidan 18.

3

FÖRNYARE-KURSERNA var Sitras insats på vägen till förnyelse för det hundraåriga Finlands tjänstemannaledning. Sammanlagt sex prisade kurser på sex moduler arrangerades 2017–2018, och närmare 150 ledare inom statsförvaltningen genomgick utbildningen. Utbildningsprogrammet som Sitra utvecklat övergick till HAUS kehittämiskeskus Oy från början av 2019. Läs mer på sidan 18.

4

DEN DIALOGBASERADE RONDPAUS-METODEN blev ett identifierat och erkänt sätt att föra en konstruktiv samhällelig diskussion. Antalet organisationer som använder metoden uppgick vid årets slut till 60, och tusentals människor har deltagit i diskussionerna. Läs mer på sidan 13.



I och med nyckelområdet **KOMPETENSENS TID** flyttade Sitra även inom visionen Valfärdens nästa rond till fältet för markerat livslångt lärande. Uppslaget är nytt, och i början av arbetet är Sitras uppgift att facilitera och sammanföra aktörer. Läs mer på sidan 22.



BEHOVET AV EN RÄTTVIS OCH MÄNNISKO-ORIENTERAD DATAEKONOMI identifierades, och arbetet för att ta fram en ambitiös teknisk lösning och ett koncept på EU-nivå började på allvar tillsammans med andra nyckelaktörer. Läs mer på sidan 22.



TILLVERKNINGSINDUSTRINS ÖVERGÅNG TILL CIRKULÄR EKONOMI fick fart av en arbetsbok för cirkulär ekonomi som Sitra, Teknologiindustrin, Accenture och 52 andra företag byggde upp tillsammans. Härnäst växlar vi upp: målet är att involvera 500 företag till. Läs mer på sidan 14.



SITRAS STÄLLNING SOM OFFENTLIG AKTÖR TYDLIGGJORDES med en lagändring, efter vilken en parlamentarisk arbetsgrupp inledde sitt arbete för att bedöma Sitras förvaltningsmodell och roll i samhället. Diskussionen om Sitras roll i samhället är ytterst viktig.



DÖRREN UT TILL VÄRLDEN OCH TILLBAKA ÄR ÖPPEN – Sitras internationella roll stärktes i och med projekten för cirkulär ekonomi och människoorienterad dataekonomi. Priset som världens ledande offentliga aktör inom cirkulär ekonomi i samband med Världsekonomiforumet var ett viktigt erkännande. När en banbrytare öppnat vägen, blir arbetet lättare för olika sektorer i framtiden.



Vad är **Sitra**?

ETT MODIGT FRAMTIDSHUS – en tankesmedja och verkstad där aktiviteterna bottnar i information och vision. Vårt eget förutsägelsearbete skapar en grund för att vara banbrytande inom samhällligt påverkansarbete och kommunikation.

.....

UPPGIFTEN är att bygga morgondagens framgångsrika Finland.

"Fonden har som mål att främja en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt i ekonomin samt internationell konkurrensförmåga och internationellt samarbete genom att i synnerhet verka för genomförande av sådana projekt som effektiviserar utnyttjandet av de samhällsekonomiska resurserna eller höjer forsknings- och utbildningsnivån eller i vilka utvecklingsalternativen för framtiden reds ut."

Lag om Jubileumsfonden för Finlands självständighet 717/1990, 2 §

.....

FÖRVALTNINGSMODELLEN är en offentligrättslig fond som lyder under riksdagen: förvaltningsrådet är riksdagens bankfullmäktige. Verksamheten finansieras med avkastningen av det egna grundkapitalet. Offentlig och självfinansierad – ingen budgetfinansierad verksamhet. Årlig budget 30–40 miljoner euro.

.....

VISIONEN ÄR välfärdens nästa rond, dvs. en rättvis och hållbar framtid, där finländarna lever ett gott liv inom ramen för jordens bärkraft.

.....

STRATEGIN skapar grunden för påverkansmålen och gärningarna som härleds från dem. Framtidsarbetet utförs inom temana Kolneutral cirkulär ekonomi, Förnyelseförmåga och Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi samt funktionerna förutsägelse och samhälllig utbildning. Arbetet möjliggörs av funktionerna förvaltning, investering, strategi samt kommunikation och samarbetsrelationer.

.....

I VERKTYGSLÅDAN finns redskap för omfattande förändringsprojekt, som inte kan genomföras av någon annan aktör i Finland. Centrala redskap för framtidsarbetet är bl.a. förutsägelse, utredningar, praktiska försök och pilotprojekt, utveckling och spridning av modeller, finansiering, skapande av en förvaltnings- och lagstiftningsgrund för förändringar samt utbildning.

.....

En budbärare för **SAMARBETE**, nätverkande och sektorsöverskridande projekt, där samarbete är kärnan för all verksamhet. Axlar som en oberoende aktör ofta rollen som sammankallare.

Världen förändras, vilken är Finlands riktning?

Sitra är ett framtidshus som lyder under riksdagen, vars synpunkter bottnar i ett gediget, långsiktigt förutsägelsearbete. Sitras uppgift är att lyfta fram megatrender som är centrala med tanke på Finlands framtid för diskussion, och utifrån dem skapa visioner om önskvärda framtider. Utöver megatrender och visioner samlade Sitra under 2018 även in svaga signaler, vilka för sin del bidrar till en mera omfattande bild om eventuella framtidsriktningar.

Visionen är välfärdens nästa rond

Sitras framtidsvision skapas genom att kombinera möjligheterna i megatrender som formar världen med processer som engagerar i de nordiska länderna samt med finländska vär-

den och ideal. Sitras vision är en rättvis och hållbar framtid, dvs. välfärdens nästa rond.

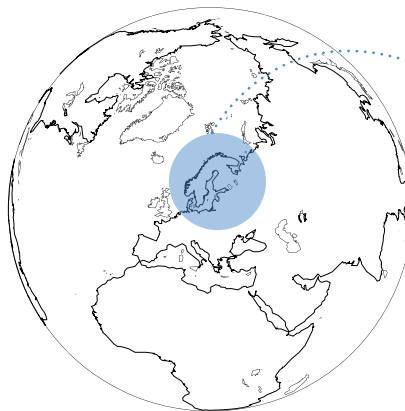
Enligt visionen baserar sig framtidens Finland på en rättvis och konkurrenskraftig cirkulär ekonomi – ett samhälle som fungerar inom gränserna för jordklotets bärkraft så att det även tryggas för kommande generationer. I detta Finland är teknologin inte ett hot som bara tar människors arbetsplatser, utan en möjlighet som används för att skapa välfärd. Det nya, mångsidiga arbete som uppkommer genom omvälvningarna i arbetet ger möjligheter till utkomst.

Detta framtida Finlands framgång baserar sig på spetskompetens och framför allt på varje finländares livslånga lärande, som är varje finländares privilegium. Framgången grundar sig inte enbart på kompe-

Sitras vision tar tag i de möjligheter som megatrenderna erbjuder

GLOBALA MEGATRENDER

1. Hållbarhetskris NU!
2. Globalt ömsesidigt beroende och växande spänningar
3. Teknologin förändrar allt



GROENDE FRÅGOR I NORDEN

4. Gåtan om arbete och utkomst
5. Den representativa demokratin har tappat orken
6. Ekonomin vid ett vägska

tens och lärande, utan också på förtroende och internationalitet som skapar frihet och välbefinnande.

I Sitras vision ses förvaltningen och ledningen som en aktiv och livskraftig draghjälp för framsteg som skapar en grund för en konstruktiv samhällsdialog, för att bli hörd och för samverkan – genuint deltagande och genuin demokrati.

Välfärdens nästa rond är enligt beskrivningen ovan Sitras vision om morgondagens Finland och samtidigt riktningen och rättesnöret för arbetet på Sitra. Visionsarbetet utfördes under 2016–2017 genom att höra intressentgrupper på ett omfattande sätt och kombinera olika slags kompetenser, och det pågår över innevarande strategiperiod.

Tankesmedjans och verkstadens verktyglåda

Femtioåriga Sitra har skött sina lagstadgade uppgifter med olika metoder vid olika tider.

I dag är Sitra en förändringsagent i samhället, som tar tag i komplexa och mångfaceterade problem – systemiska utmaningar som inte kan lösas enkelt och som saknar en aktör.

Många av projekten handlar i praktiken om att bygga upp en infrastruktur för det framtida samhället: nya system och handlingsmodeller som verkar i bakgrunden, på vilka människoorienterade tjänster kan utvecklas.

Sitra är en aktör i den tidiga utvecklingsfasen, finansiär, utvecklare och förändringsstärktare, vars arbete alltid präglas av ett nära samarbete med andra aktörer. I detta arbete är Sitras fördel ett brett sortiment metoder för framtidsarbete och utmärkta nätverk, även internationellt.

Sitras utomstående utvärderare, 4Front Oy och VTT Ab delade in Sitras påverkansmekanismer i sex helheter som kompletterar varandra. Åstadkommandet av en systemisk förändring förutsätter oftast att man drar nytta av flera olika mekanismer och metoder för påverkan samtidigt.

Information och gemensam förståelse som grund för beslutsfattande

Sitra är en samhällelig utvecklare med en stark kompetens inom framsyn och utbildning. Förutom utvecklings- och finansieringsprojekt producerar Sitra utredningar och prognostiseringsdata som pejar framtidens utvecklingsriktningar samt satsar på att

Sitras påverkansmekanismer

1. Att skapa och bearbeta ny information, identifiera och förutse utvecklingstrender och utmaningar.
2. Att inleda samhällsdebatt och sprida medvetenhet.
3. Kollidering, nätverkande, samarbete.
4. Praktiska försök och pilotprojekt för att snabbt identifiera och testa nya operativa modeller.
5. Att sprida och etablera nya operativa modeller.
6. Att bygga en politisk och administrativ grund för förändringar.

Källa: 4Front Oy, VTT Oy

bygga upp möten, dialog och samarbetsprocesser mellan informationsproducenter och beslutsfattare.

Under 2018 deltog Sitra aktivt i det nationella framsynsnätverkets verksamhet, utvecklade den dialogbaserade Rondpaus-metoden, utredde problempunkter i informationsbaserade beslutsprocesser, arrangerade ledarskapsutbildning inom Hållbar ekonomisk politik och Förnyare-kurser inom offentlig ledning samt deltog i att facilitera nationella strategiprocesser.

På senare år har Sitras framtidsarbete riktats mot allt bredare grupper av intresserade: Sitras megatrendkort är redan ett vitt utbrett instrument för att gestalta framtiden och Rondpaus-materialet hjälper till att skapa en

respektfull dialog. Som namnet antyder, samlar Sitras Verktöglåda för framtidsskapare på sitra.fi verktyg för dem som är intresserade av framtiden.

Under 2019 lanserar Sitra en ny plattform för att lösa komplexa samhälleliga problem: Sitra Lab är ett ställe för dem som ser och gör och vill lösa svåra problem, öka delaktigheten och tillsammans skapa förändring i samhället. Det första Sitra Lab tar tag i ojämlikhet bland barn och unga. Laboratoriet är framtidshusets sätt att ge allt fler förändringsaktörer verktyg för att bygga upp en bättre morgondag, påskynda befintliga aktiviteter, öka hållbar finansiering och samarbete över gränser.

EXEMPEL: RONDPAUS

SLUTA SKRIKA! DIALOG STÄRKER DEMOKRATIN OCH SKAPAR FÖRTROENDE

År 2015 slets Finland itu. Ökningen i antalet asylsökande synliggjorde den tudelning som redan bubblat under ytan. Det var en god grogrund för en ny typ av slitande prat och skrikande, som förstärktes av sociala medier och alternativmedia. "Det fanns ett hot om att samhällsdebatten bara skulle bli skrån på sociala medier, där målet verkligen inte var att förstå varandra och bygga något bättre. Något måste göras", minns **Paula Laine**, direktör för förutsägelse och strategi på Sitra.

Resultatet blev Rondpaus, en operativ modell för att föra en konstruktiv samhällsdebatt. Rondpaus baserar sig

på dialog och ger en möjlighet att stanna upp och fundera över saker i lugn och ro. I Rondpaus lämnas roller, titlar och lärda grader i garderoben. Med hjälp av metoden kan vem som helst ta med människor från olika utgångspunkter till en jämlik diskussion, och syftet är även att personer som i vanliga fall inte kan nås ska involveras.

Rondpaus har avancerat med fart, trots att det förhoppningsvis bara är en början – fram till slutet av 2018 hade uppskattningsvis 5 500 människor deltagit i Rondpaus-diskussioner, och över 60 organisationer använde Rondpaus.

TEMA

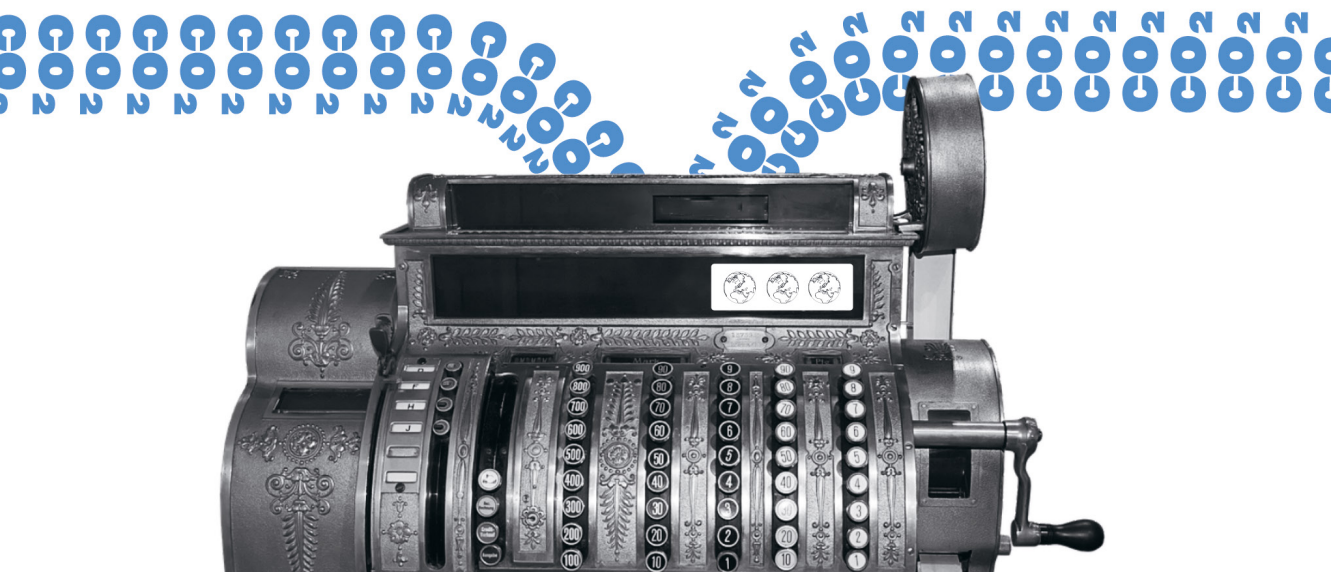
Kolneutral cirkulär ekonomi

HÖJDPUNKTER UNDER 2018

- Klimatförändringsdiskussionen blev vanlig och Livsstilstestet, som siktar mot att minska individernas koldioxidavtryck gjordes över 550 000 gånger.
- Sitra utredde de mest kostnadseffektiva lösningarna för att minska utsläppen.
- Sitra belönades som världens bästa offentliga aktör inom cirkulär ekonomi i samband med Världsekonominforumet i januari 2018.
- World Circular Economy Forum (WCEF) arrangerades tillsammans med Japans miljöministerium i Yokohama.

ATT VÄNTA UNDER 2019

- Skattereformen för hållbar utveckling och övriga klimatlösningar får vind i seglen.
- Såväl lösningar som en rättvis övergång till en kolneutral cirkulär ekonomi tas upp till diskussion.
- Finland visar vägen som ett spetsland i utvecklingen av internationell cirkulär ekonomi.



Hållbarhetskrisens tre ansikten

Den globala hållbarhetskrisen utmanar det finländska samhället – liksom även andra länder – ända till grunden. Hållbarhetskrisen har tre ansikten: naturens mångfald, dvs. biodiversiteten minskar i en alarmerande takt, naturresurser överkonsumeras på ett ohållbart sätt och klimatet blir varmare. Konsekvenserna är olika, men grundorsakerna är de samma: vi lever över våra tillgångar.

Forskare och experter, bland dem även Sitra, har varnat för gränserna för planetens bärkraft i flera år, men det har varit svårt att vakna upp till situationens allvar. År 2018 skedde en vändning: högsommarvärmen gjorde sitt, och till slut åstadkom den internationella klimatpanelen IPCC:s rapport en flodvåg av klimatkussion som inte tidigare skådats i Finland. Och det finns all orsak till det, eftersom om alla skulle konsumera som finländare, borde vi ha närmare fyra jordklots naturresurser. Vi måste överge skrytkonsumtion för måttfullhet och övergången måste vara rättvis.

Det finns inga genvägar eller snabba lösningar för anpassning till jordklotets bärkraft. Det kräver ett nytt slags tänkande och en övergripande förändring. Sitra har i flera år arbetat för att Finland ska bli en vägvisare som ett samhälle som baserar sig på en ny slags, effektivare ekonomi.

Sitra utmanar hållbarhetskrisen genom att bygga upp ett samhälle som är baserat på kolneutralt cirkulär ekonomi med tre nyckelområden som stöder varandra. Cirkulär ekonomi, Resursklok medborgare och Klimatlösningar bidrar alla med lösningar till detta svåra problem.

De två förstnämnda avslutas under 2019, och ett nytt nyckelområde som fokuserar på rättvis cirkulär ekonomi inom EU bereds.

Utredningar skapar en grund för beslut

Sitra har länge utrett möjligheterna i cirkulär ekonomi och andra lösningar som används i världen för att bekämpa klimatförändringen. Under 2018 utreddes under Sitras ledning till exempel möjligheter för cirkulär ekonomi gällande material, vägkartan för globala åtgärder för att minska utsläppen, de ekonomiska konsekvenserna av gröna styrmetoder som redan används samt mer kostnadseffektiva sätt för att minska Finlands utsläpp. Den nationella vägkartan för cirkulär ekonomi som publicerades 2016 uppdateras i mars 2019, då det arbete som startade 2018 slutförs. Även Sitras förslag om en skatteförskjutning mot hållbar utveckling publiceras våren 2019.

Det är emellertid inte tillräckligt att enbart minska växthusgasutsläpp. Överflödigt koldioxid i atmosfären måste också bindas i marken. Vi måste övergå från industriellt till cirkulärt jordbruk, där åkrarna görs till kolsänkor som binder kol.

I Sitras, Meteorologiska institutets och Baltic Sea Action Groups gemensamma s.k. Carbon Action -pilotprojekt utreder finländska forskare för närvarande hur mycket kol marken och praktisk jordbruksverksamhet potentiellt kan binda för att bekämpa klimatförändringen. Inom projektet förenas spetsforskning med handling på gräsrotsnivå: i pilotprojektet medverkar över hundra finländska lantgårdar.

Företagen drivkrafter för klimatvänlig ekonomi

Företagen spelar en viktig roll vid övergången till cirkulär ekonomi, och samarbetet med företag är sedan tidigare en naturlig led för

Sitra att driva förändringen framåt. Många företag och hela branscher står inför en utmaning när de utvecklar sina tillväxtstrategier som baserar sig på cirkulär ekonomi. Sitra stöder arbetet på olika sätt.

Hösten 2018 publicerade Sitra tillsammans med Teknologiindustrin, Accenture och över femtio finländska företag arbetsboken för cirkulär ekonomi som ett stöd för ny slags tillväxt inom tillverkningsindustrin. LOOP Ventures är i sin tur ett ekosystem som byggts upp av Sitra, Avanto Ventures och Nordic Innovation med målet att skapa ny affärsverksamhet med hjälp av cirkulär ekonomi. I acceleratoren utvecklar tillväxtföretag som erbjuder lösningar inom cirkulär

ekonomi och stora företag som söker dem tillsammans smart affärsverksamhet – till exempel genom att förlänga produkternas livscykel, genom att sälja produkterna som en tjänst eller minimera avfallsmängden. I den första acceleratoromgången deltar bland annat Unilever Finland, Kesko, Valio, Orthex och Paperinkeräys.

Förutom redskap och konkreta verktyg behövs också exempel. Sitra började redan 2016 samla in en lista över företag eller tjänster som är involverade i cirkulär ekonomi. På den populära De mest intressanta företagen inom cirkulär ekonomi-listan finns redan närmare 100 lösningar, och listan kompletteras hela tiden.

EXEMPEL: UTBILDNING OM CIRKULÄR EKONOMI

HALLÅ LÄRARN, KAN VI FORTFARANDE RÄDDA VÄRLDEN?

Javisst kan vi det, och det måste vi göra! Ett gott liv får bara inte längre betyda att naturresurser överkonsumeras, och råvarorna måste hållas kvar i cirkulationen så att inget svinn uppstår.

Kläder och föremål får inte slängas, och mat som odlats, transporterats och lagats ska också ätas. Vi behöver inte äga allting, utan det lönar sig att låna, hyra eller återvinna många saker. En Jaffa-flaska ska även i fortsättningen få ett nytt liv som colaflaska, och för andra material – även sådana som uppstår som en biprodukt till något annat – måste vi hitta likadana sätt att födas på nytt. Teknologin hjälper till, men den löser inte problemen ensam – vi människor behövs för att utveckla den nya vardagen.

”Precis så. Detta är cirkulär ekonomi, en ekonomisk modell som är vardag när dagens skolelever kommer ut i arbetslivet”, säger **Nani Pajunen**, Sitras ledande expert inom cirkulär ekonomi.

”I morgondagens värld är vi alla proffs på cirkulär ekonomi. Därför planerar vi och genomför pilotprojekt tillsammans med över 50 läroanstalter, utbildningsorganisationer och företag gällande en enorm mängd läromaterial och undervisningshelter som tål tid för grundskolor, gymnasier, yrkesskolor och högskolor”, säger Pajunen.

Under innevarande läsår når utbildningen om cirkulär ekonomi redan över 70 000 barn och unga som åtminstone vet något som kan göras för att rädda jordklotet. Följande mål är att nå ut till människor i arbetslivet.

Utöver dessa främjar Sitras spinoffverksamhet Huvudstadsregionens Smart & Clean-stiftelse och Climate Leadership Coalition (CLC) cirkulär ekonomi tillsammans med banbrytande företag.

Lösningar finns – gärningar behövs

Närmare 70 procent av alla utsläpp uppkommer från helt vardagliga saker: mat, boende, transport och våra köpvaror. Under 2018 vaknade finländarna till och började fundera över sin konsumtion, och ett hjälpmedel för detta var Sitras livsstilstest, som under året gjordes över 550 000 gånger. Sitra publicerade redan sommaren 2017 hundra vardagsgärningar för klimatet för att ge människor stöd i att göra små klimatvänliga val. En plan för att minska koldioxidavtrycket baserat på gärningarna kan från och med slutet av 2018 göras i statsrådets kanslis tjänst Förbindelse2050 (Sitoumus2050).

Även medborgarorganisationer, som når ett stort antal finländare, kan ha en betydande roll i att åstadkomma förändringen. Med hjälp av utmaningstävlingen Maapalloliiga, som riktas mot organisationer och föreningar, söker Sitra nya sätt för att inspirera att leva hållbart. Till utvecklingsprogrammet valdes tio idéer genom en utlysning, och segrare i tävlingen var den organisation som i början av 2019 fört sin lösning längst inom utvecklingsprogrammet. För organisationsfältet utvecklades även en egen räknare för koldioxidavtryck, som föreningar kan använda för att ta reda på klimateffekterna av sin verksamhet.

Det största ansvaret ligger emellertid där den största makten att påverka utsläppen finns. Därför behövs stora klimatgärningar av samhället. I slutet av 2018 sammanställde Sitra en förteckning över hundra möjliga metoder för att minska utsläppen för besluts-

fattare. Listan baserar sig på synpunkter hos Sitra-expert och på utförda utredningar.

Förändringen sker inte med enbart finländska krafter

Sitras World Circular Economy Forum ger fart åt den internationella diskussionen om cirkulär ekonomi. WCEF arrangerades för andra gången hösten 2018, denna gång med Japans miljöministerium i Yokohama. Stödet till cirkulär ekonomi från Japan, som är världens tredje största ekonomiska makt, påskyndar frågan globalt, i synnerhet när Japan på evenemanget åtog sig att främja cirkulär ekonomi under sin kommande ordförandeperiod i G20.

Nästa WCEF hålls i Helsingfors sommaren 2019, varefter blickarna riktas mot Kanada, där det lokala miljöministeriet står värd för WCEF-evenemanget. Finländska företag behöver internationella arenor för att presentera sina lösningar inom cirkulär ekonomi, och WCEF är just en sådan.



NYCKELOMRÅDEN

- **Cirkulär ekonomi** förankrar en ny ekonomisk modell till en del av det finländska samhället med hjälp av den nationella vägkartan för cirkulär ekonomi.
03/2015–10/2019
- **Resursklok medborgare** främjar en hållbar vardag genom utredningar, försök och inspiration. 09/2016–07/2019
- **Klimatlösningar** utreder och sprider befintliga klimatlösningar och uppmuntrar till en ambitiös klimatpolitik.
04/2018–06/2020

Kommande: Rättvis cirkulär ekonomi inom EU

Förnyelseförmåga

HÖJDPUNKTER UNDER 2018

- Rapporten Folkstyrets grundrenovering lyfte fram flaskhalsar i den finländska demokratin på ett konstruktivt sätt, och arbetet för att renovera folkstyret fick en flygande start.
- Förnyare-utbildningarna för den offentliga sektorns högsta tjänstemannaledning uppmärksammade ledarskapskunskandet inom statsförvaltningen. Kurserna, som övergår till HAUS kehittämiskeskus Oy, fick beröm av deltagarna.
- Sitras och arbets- och näringsministeriets gemensamma turné Soteutammo 2.0 sammanförde organisationer inom social- och hälsosektorn samt SMF-företag i alla landskap.

ATT VÄNTA UNDER 2019

- Arbetet med att grundrenovera folkstyret fortsätter under ledning av riksdagen och partierna samt med stöd av Sitra.
- Sitra lösgör sig stegvis från det långvariga framtidsarbetet inom social- och hälsosektorn. Lärdomarna sammanställs så att alla kommer åt dem.



Förnyelseförmåga är nationens livsvillkor

Förutom klimatförändringen förändras vår vardag snabbt av den tekniska utvecklingen, digitaliseringen och den åldrande befolkningen. Därför bör även samhällsstrukturerna, de tjänster som vi anlitar och våra sätt att delta förnyas i allt snabbare takt. Förnyelse och att skapa förutsättningar för det är kärnan för framtidshusets aktiviteter.

Sitras tema som fokuserar på förnyelseförmåga stärker förnyelseförmågan hos olika aktörer så att människor är förändringens främsta resurs. Förmågan att förändra sin egen verksamhet i en värld som är i en snabb förändring är livsvillkor för individen, gemenskapen och hela nationen.

Tidigare fokuserade arbetet på utveckling av social- och hälsojänster, och under 2018 skiftade fokus enligt plan mot frågor gällande demokrati och offentlig förvaltning. Arbeta utfördes inom fyra nyckelområden, Folkstyrets grundrenovering, Ledarskap inom den offentliga sektorn, Digitalt hälsonav samt Människan går först – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna.

Folkstyrets grundrenovering en gång på hundra år

Sitra utredde smärtpunkter i det finländska beslutssystemet under 2017 och som ett resultat av arbetet publicerades arbetspapperet *Folkstyrets grundrenovering* i februari 2018. Lägesbilden baserar sig på ett omfattande intervjumaterial och analyserar flaskhalsar och förnyelsebehov i det politiska beslutssystemet. Arbetspapperet gav upphov till en lång diskussion om nuläget i det finländska folkstyret och fungerade som beredningsmaterial

för nyckelområdet Folkstyrets grundrenovering, som startade sommaren 2018.

Sitras mål är att stärka Finlands ställning som ett modelland för demokrati och förvaltning med en förmåga till förnyelse, där stora samhälleliga förändringsprojekt kan genomföras smidigt. Detta förutsätter dock en systemisk förändring av beslutsprocesser, förvaltning och delaktighet, dvs. mindre och större förändringar på många olika plan samtidigt. Till exempel har många verksamhetssätt i riksdagen förblivit närmast oförändrade i över hundra år, trots att omvärlden har förändrats helt.

Förnyelse och att skapa förutsättningar för det är kärnan för framtidshusets aktiviteter.

Sektorsövergripande samverkan, som finns inskriven i målen, kräver reformer av såväl det politiska beslutsfattandet som tjänstemanaförvaltningens verksamhetsprocesser samt i deras inbördes funktion. Som ett framtidshus som lyder under riksdagen är Sitras roll att stödja riksdagens eget utvecklingsarbete: Sitra deltar i utvecklingen till exempel genom beredningsgruppen och sekretariatet, samt genom att genomföra enkäter, intervjuer, utredningar och analyser som stödjer förnyelsen.

Reformprojektet för partiverksamheten har planerats i ett nära samarbete med parti-sekreterarna. Andra helheter som fortfarande befinner sig i utrednings- och beredningsfasen inom nyckelområdet är stöd för utveckling av statsrådets verksamhet särskilt i fråga om politisk styrning och fenomenbaserad

främjande av medborgarnas delaktighet samt analys av brytningsskedet i media och påverkan gällande samhällsliga beslutsprocesser. Arbetet fortsätter fram till juni 2021.

Över budgetmoment och befogenhetsgränser

Även tjänstemännen, inte endast beslutsfattarna, väntas reagera snabbt på förändringar i världen och föra en nära dialog med olika intressentgrupper. Komplexa fenomen känner inte till sektorer, budgetmoment eller befogenhetsgränser.

Sitra har under några år erbjudit verktyg för sektorsövergripande, framtidsinriktat ledarskap, smidig försöksverksamhet samt att lära sig nytt och lära sig ifrån gammalt. Arbetet för att utveckla den offentliga förvaltningen är en fortsättning på Sitras tidigare arbete med en strategiskt smidig offentlig förvaltning samt utvecklingen av en strategisk modell för regeringsprogrammet.

Under 2018 fanns det tre spjutspetsar: Förnyare-utbildningarna för ledande tjänstemän inom den offentliga förvaltningen, sektorsövergripande Siilonmurtaja-försök och skapande av visioner om framtida alternativ för den offentliga förvaltningen tillsammans med olika intressentgrupper. Dessa bildade en integrerad helhet där utbildningen gav impulser till försök och försöken i sin tur gav lärdomar och lösningar för att förnya den offentliga förvaltningen.

Under året genomgick närmare 150 ledande tjänstemän inom den offentliga förvaltningen det sexdelade Förnyare-utbildningsprogrammet. Utbildningen som Sitra utvecklat övergick i början av 2019 till staten, och HAUS kehittämiskeskus Oy svarar för produktionen och utvecklingen av programmet med finansiering från Sitra.

Diskussionsinitiativet för en fenomenbaserad offentlig förvaltning offentliggjordes i augusti, och dess mål är att hjälpa regeringen och ministerierna att förnya sin verksamhet i en allt mer strategisk, långsiktig och enhetlig riktning i fortsättningen.

Verksamheten i nyckelområdet Ledarskap inom den offentliga sektorn slutfördes i slutet av år 2018, och dess helheter gällande fenomenbaserad förvaltning och politik blev en del av nyckelområdet Folkstyrets grundrenovering.

Mot vårdlösningar med samarbete

Medan de riksomfattande vårdlösningarna dröjde fortsatte Sitra förnya social- och hälsovården genom att främja ett samarbete över invanda bransch- och kommungränser, skapa nätverk mellan aktörerna samt satsa på konkurrenskraften hos små och medelstora social- och hälsovårdsaktörer.

Landskapen har ett stort ansvar i den planerade social- och hälsovårdsmodellen. Under 2018 satsade Sitra inom social- och hälsovårdssektorn på bland annat partnerskap, utveckling av SMF-företagens konkurrenskraft samt att utbilda hälsovårdscentraler med hjälp av samarbete i landskapen.

De viktigaste helheterna var nätverksprogrammet Soteuttamo, social- och hälsovårdsacceleratorerna som fokuserar på att utveckla SMF-företagens konkurrenskraft samt Träningligan Morgondagens hälsocentral för att utveckla de offentliga hälsostationerna. Under år 2018 arrangerades ett sextio-tal Soteuttamo-evenemang. I evenemangen deltog nära 3 000 sote-expert. I två social- och hälsovårdsacceleratorer med två landskap medverkar 20 organisationer eller SMF-företag. I träningsprogrammet för häl-

sovårdscentraler medverkar 25 hälso-
vårdscentraler inom fem landskap.

Utöver omfattande samarbetsprojekt har man med stöd från Sitra även bl.a. utvecklat det digitala verktyget Care Gap för att verifiera hälsoskillnader och hälsofördelar i synnerhet inom primärvården. Verktöget siktar på en övergång från prestationsbaserade social- och hälsovårdstjänster till ett effektbaserat service-system som en del av förnyelseförmågan.

Välfärdsdata över en disk, om lagen tillåter

Under 2015–2018 förberedde Sitra en aktör som samlar och samordnar välfärdsdata i Finland enligt principer för alla tjänster över en disk. Målet var att införa en attraktiv miljö för forskning och utveckling inom hälso- och välfärdsområdet i Finland. Under projektet utredes hur den nya aktören borde organiseras, hur dess verksamhet borde läggas upp, vilka dess kunder är och vilka kundbehov det finns. Utifrån utredningarna togs fram en verksamhetsplan för det digitala hälsonavet och en plan för dess verksamhetsstart som beskriver den nya aktörens resurs- och kompetensbehov och funktioner.

Samtidigt beredde social- och hälsovårdsministeriet ett lagförslag om den sekundära användningen av social- och hälsouppgifter. Om lagförslaget genomförs, blir det möjligt att grunda den nya centrala tillståndsmyndigheten och det digitala hälsonavet. Syftet med den nya lagstiftningen är att göra det möjligt att producera högklassigare social- och hälsovårdstjänster utgående från principen om ledning med hjälp av information samt att skapa betydande nya möjligheter för affärsverksamhet, forskning och ny tillväxt. Den

proposition som Finlands regering överlämnade till riksdagen redan hösten 2017 med förslag till lagar om sekundär användning av vårduppgifter behandlas fortfarande.

Nyckelområdet Digitalt hälsonav är ett typiskt Sitra-projekt: ett långsiktigt, ambitiöst och omfattande samarbetsprojekt där riskerna är stora och det slutliga resultatet beror på många saker. Starten för Digitalt hälsonav flyttades sommaren 2018 till social- och hälsovårdsministeriet, och arbetet med att grunda tillståndsmyndigheten och det digitala hälsonavet fortsätter under ministeriets ledning. I arbetet utnyttjas de utredningar och rekommendationer som utarbetats i Sitras projekt. De finns också sammanställda i publikationen Huomisen hyvinvointia datasta. Hela projektet, inklusive resultaten, beskrivs även på Sitras webbplats.

NYCKELOMRÅDEN

- **Digitalt hälsonav** bygger en attraktiv miljö för forskning och utveckling inom hälso- och välfärdsområdet i Finland. 09/2015–12/2018
- **Människan går först – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna** utvecklar en kundorienterad verksamhetskultur inom hälso- och välfärdstjänster. 06/2016–06/2019
- **Ledarskap inom den offentliga sektorn** stöder förnyelse med hjälp av utbildning av tjänstemannaledningen, tväradministrativa försök och genom att skapa visioner om nya verksamhetssätt. 02/2017–12/2018
- **Folkstyrets grundrenovering** stärker Finlands ställning som ett modelland för demokrati och förvaltning med en förmåga till förnyelse. 06/2018–06/2021

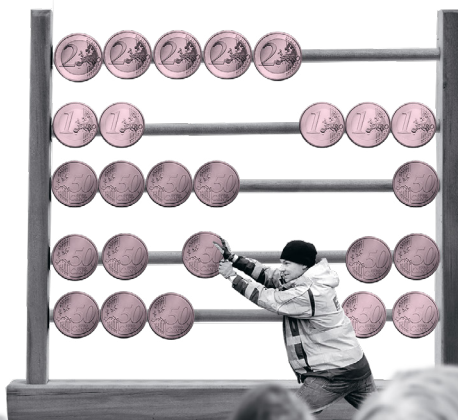
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

HÖJDPUNKTER UNDER 2018

- Sitras tanke om en standard för människonära dataekonomi på EU-nivå togs väl emot och arbetet började på allvar.
- I och med nyckelområdet Kompetensens tid fördjupade Sitra sig även på fältet för livslångt lärande.
- Finlands tredje SIB-projekt för samhällelig investering, Barn-SIB, startade.

ATT VÄNTA UNDER 2019

- Standardiseringen av en människonära dataekonomi framskrider i Europa: en gemensam hanteringsmodell samt ett europeiskt datakoncenter planeras.
- 30 samhällsaktörer offentliggör en gemensam vision för livslångt lärande och finansieringsprinciper som stödjer det.
- I slutet av året verkar 4–7 resultatbaserade SIB-fonder i Finland, och anskaffningen av effekter, och därigenom även utnyttjandet av SIB-modellen, utgör en del av agendan för Finlands EU-ordförandeperiod.



Mycket förändras, behovet av kompetens och rättvisa spelregler består

Digitaliseringen, robotiseringen och globaliseringen formar om branscher och företag och ändrar yrken och befattningsbeskrivningar. Arbete försvinner och arbete uppkommer. Vem skulle ha trott för tio år sedan att bussarna åker utan chaufförer eller att det går att beställa gräsklippning av postutdelaren?

Oavsett om förändringen är snabb eller långsam så ligger det i allas intresse att vi förbereder oss för det både på individnivå genom att utveckla vår kompetens och på systemnivå genom att göra dem människo-orienterade och rättvisa.

Sitra främjar en hållbar förnyelse av arbetsliv och ekonomi. Finlands framgång under globaliseringen av ekonomin har baserat sig på hög kompetens. Hållbarheten i detta måste tryggas även i framtiden. En central fråga ur ett perspektiv för arbetslivets förnyelse och kompetens, deltagandegrad och arbetets produktivitet är hur vi i Finland lyckas med att förnya näringsstrukturen och stödja livslångt lärande och en kontinuerlig utveckling av förmågor.

Temat Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi främjar sådana lösningar för hållbar ekonomi som skapar välfärd för människor genom verksamhet som förutser sociala, mentala och andra problem. Under 2018 pågick två nyckelområden: IHAN – Människoorienterad dataekonomi samt Kompetensens tid. Förankringen av den operativa modell för samhällelig investering som Sitra lanserat i Finland i det finländska investerarfältet samt produktpaletten för samhällelig utveckling säkerställs även av ett projekt som avslutas i slutet av 2019.

Mot dataekonomi med rättvisa spelregler

Data har blivit den värdefullaste resursen i världen, men med de nuvarande verksamhetsmodellerna går den största nyttan till ett begränsat antal storföretag som samlar in data om dem som använder deras tjänster och använder dem själva. Personen överlämnar sina uppgifter till företaget, eftersom det är det enda sättet att vara med i sociala tjänster på internet.

Enligt en medborgarenkät som Sitra lät göra i tre länder är människornas bristande förtroende en flaskhals för den digitala affärsverksamhetens tillväxt. Inom IHAN-nyckelområdet skapar Sitra tillsammans med andra internationella aktörer europeiska spelregler för en människonära dataekonomi. En sådan rättvis dataekonomi skulle gynna alla, och ett enhetligt verksamhetssätt skulle skapa möjligheter för användarorienterade innovationer och affärsverksamheter.

I praktiken betyder skapandet av spelregler att man kommer överens om principer för IHAN-verksamhetsmodellen, beskriver de byggkomponenter som behövs och en anvisning för hur de ska sättas ihop, genomför pilotprojekt om nya koncept som utnyttjar persondata tillsammans med banbrytande företag samt skapar ett enkelt sätt att identifiera tjänster som använder data på ett rättvist sätt.

Projektet är internationellt, eftersom data inte känner nationella gränser. Sitra verkar som en oberoende aktör och möjliggörare av samarbete mellan olika aktörer. Arbetet mot framtidens dataekonomi pågår för fullt.

En brobyggare för utvecklare av kompetens och arbetsliv

Livslångt lärande är en av hörnstenarna i Sitras vision. Då vår livslängd på en kort tid har förlängts med tiotals år, och förändringstakten i till exempel teknologisk utveckling och förändringarna i arbetslivet ständigt har accelererat, kommer livslångt lärande att bli en helt central medborgerlig rättighet, rentav en skyldighet.

Sitra påskyndar övergången till en politik för livslångt lärande, där kompetens och arbete ses som byggmaterial för välfärd. Sitras roll är att vara en oberoende brobyggare för att möjliggöra en politik för livslångt lärande. Rollen som brobyggare betyder här sammankallande av aktörer till en gemensam arena samt produktion av information för att skapa en helhetsbild. Ett exempel på informationsproduktion är utredningen om penningflöden inom kontinuerligt lärande i det finländska samhället, som publicerades i oktober 2018, och den fortsatta utredningen om incitamenten i penningflödena, som publicerades i början av 2019.

Sitras arbete inom livslångt lärande fokuserar för närvarande i synnerhet på att bilda en delad uppfattning om de centrala, långsiktiga målen för livslångt lärande samt om principerna för styrning och finansiering. De centrala intressentgruppernas gemensamma syn på temat färdigställs före riksdagsvalet så att de politiska beslutsfattarna har tillgång till den. Därefter fortsätter arbetet med att skapa en vägkarta för utvecklingen inom livslångt lärande, lyfta fram goda exempel samt genomföra eventuella samarbets- eller försöksprojekt.

Sitras roll som brobyggare och facilitärer betonas även i det mångåriga samarbetet med arbetslivsorganisationer. Round table-verksam-

heten som Sitra riktar mot arbetslivsorganisationer strävar efter att stärka en gemensam bild av nuläget och vilken typ av framtid som vi är på väg mot. En gemensam förståelse och gemensamt lärande skapar inte endast ömsesidigt förtroende, utan även förutsättningar för en vilja och förmåga till förändring. Sitra arrangerar och faciliterar olika möten och workshoppar för arbetslivsorganisationerna med hjälp av en dialog som skapar förtroende. Under 2018 arrangerades bland annat en studieresa till Storbritannien, där temat var den brittiska modellen för social trygghet (universal credit), innovationspolitik, stöd för livslångt lärande samt läget i Brexit-förhandlingarna.

*Livslångt lärande
kommer att bli en helt
central medborgerlig
rättighet, rentav
en skyldighet.*

Privat kapital för det gemensamma goda

Staten och kommunerna behöver nya verktyg för att bygga och finansiera välfärden. Samtidigt har allt fler investerare en vilja att främja välfärden och de vill ofta också ha något annat av sina placeringar än bara avkastning. Å andra sidan finns det företag och organisationer med innovativa lösningar för att främja välfärden och som är villiga att verifiera effekterna av sin verksamhet. Samhällelig investering förenar dessa och sammanför aktörer så att alla drar nytta av det. Alla parter får ett positivt, mätbart resultat.

Sitra har utfört ett banbrytande arbete genom att införa samhällelig investering i Finland och skapa ett ekosystem för det. Funktionen i samhällelig investering och särskilt sättet som det genomförs på, dvs. SIB-modellen, har testats i det finländska samhället sedan 2015.

I slutet av 2018 pågick eller planerades sex SIB (Social Impact Bond)- och ett EIB (Environmental Impact Bond)-temafondprojekt. Till exempel för Seniorer SIB är målet att stärka funktionsförmågan hos äldre, medan T2D förebyggande-SIB strävar efter att förebygga diabetes typ 2. För fondprojektet med miljötema är målet antingen att öka energieffektiviteten i kommunerna eller att främja återvinningen av gödsel.

Sitra bistår centrala aktörer i SIB-projekt som redan startat och ger stöd vid modelleringen som behövs som utgångspunkt för projekten samt utvecklingen och spridningen av tillhörande kompetens. Dessutom fungerar Sitra som sekretariat för den Nationella styrgruppen för samhällelig investering och svarar för sin del för det internationella samarbetet kring samhällelig investering.

Fram till slutet av 2019 är målet att i synnerhet SIB-modellen, men i tillämpliga delar även andra instrument för samhällelig investering, ska användas på ett omfattande sätt i Finland. Till följd av detta har välfärden ökat inom 5–10 år och kostnaderna för olika olägenheter, problem och sjukdomar som kan förebyggas har minskat.

Att vänta under 2019: Ekosystem som stöd för övergripande välfärd

På Sitra har man redan under flera år diskuterat ekosystemprojekt som anknyter till strate-

gisk tillväxtpolitik, och diskussionerna håller nu på att omvandlas till noggrannare planer.

Under 2019 bereds ett projekt vars mål är att skapa ett innovationsekosystem baserat på finländsk kompetens, där man utvecklar lösningar på nya mentala och upplevda problem med välbefinnande i vardagen. Med hjälp av dessa lösningar förbättras finländarnas välfärd och skapas ny, exportduglig affärsverksamhet.

För närvarande bereds helheten och närmare beslut fattas i slutet av 2019.

NYCKELOMRÅDEN OCH PROJEKT

- **IHAN – Människoorienterad dataekonomi** skapar grunden för en rättvis dataekonomi genom att ta fram statsgränsöverskridande spelregler och lösningar för ett rättvist utbyte och utnyttjande av data.
02/2018–06/2021
- **Kompetensens tid** påskyndar övergången till en politik för livslångt lärande, där kompetens och arbete ses som byggmaterial för välfärd.
10/2018–10/2021
- **Stöd till samhällelig investering** säkerställer att den operativa modell för samhällliga investeringar som Sitra lanserat i Finland förankras som en del av metodurvalet för utvecklare och finansörer. 01/2018–12/2019
- **Arbetsmarknadens round table** skapar en gemensam lägesbild över arbetslivets förändring.
02/2018–12/2019

Planer: ett projekt som fokuserar på strategisk tillväxtpolitik och välfärds-ekosystem.

Utvärdering



GÖR VI RÄTT saker, i rätt tid och på bästa möjliga sätt? Helheten av utvärdering på Sitra har byggts upp för att ge högklassig, pålitlig och oberoende information om resultaten av Sitras verksamhet. Syftet med utvärderingarna är förutom att producera lärdomar om det arbete som utförts även producera framåtblickande information som utvecklar vårt framtidsarbete.

För Sitras verksamhet har fastslagits gemensamma resultatmål som utomstående experter utvärderar separat under åren 2017–2019. Resultatutvärderingarna besvarar tre frågor: vilken effekt har resultatmålen haft i det finländska samhället och internationellt, vilken roll och betydelse har Sitra haft för utfallet och hur lyckade strategiska val har Sitra gjort?

*Utvärderingarna
producerar lärdomar
om det arbete som
utförs, men också
framåtblickande
information
som utvecklar
framtidsarbete.*

Utvärderingarna granskar Sitras åtgärder på ett genomskärande sätt (tidigare program, nyckelområden dvs. projekt samt enskilda åtgärder) från år 2011 fram till idag. Detta har förutsatt en mer övergripande och systemisk granskning i utvärderingarna än traditionella projekt- och programutvärderingar. För att utvärderingarna ska kunna besvara frågan om hur resultatmålen utvecklats och om Sitras betydelse, har en omfattande omvärldsanalys utförts i dem.

Resultatutvärderingen år 2018 fokuserade på två av våra resultatmål:

- Påverkansmöjligheter för individer och organisationer
- Kompetens för en komplex värld.

Utvärderingsteamet bestående av Owal Group och 4Front valdes genom offentlig upphandling. I utvärderingen granskades de sätt på vilka vi på Sitra i olika projekt främjat möjligheterna att påverka och utvecklingen av kunskandet hos både individer och samfund.

Resultatutvärderingen Möjliggörare av framtidsutsikter och lärande betonade Sitras roll som en aktiv upprätthållare av framtidsutsikter, som en utvecklare av delaktighetsskapande metoder och nya verksamhetsmodeller och som en aktör som för samman olika intressentgrupper.

Utvärderingens resultat betonade Sitras oberoende och dess förtroende för samarbete som uppkommit genom långsiktigt arbete som särskilt starka sidor hos Sitra. Utvärderingen visade att det inte enbart är vad man gör som avgör huruvida man kan åstadkomma genomslag i samhället eller inte; det är också viktigt hur man går till väga. Utvärderarna lyfte fram denna aspekt när de underströk Sitras roll inom utvecklingen av operativa modeller och metoder. Sammanfattningar av utvärderingar som publicerades under 2018 finns som bilaga till denna verksamhetsberättelse.

De första rapporterna om Sitras resultatutvärdering, som färdigställdes 2017, fokuserade på hållbar ekonomi och övergripande välfärd.

Våren 2019 färdigställdes utvärderingarna om följande resultatmål:

- Anpassning till jordens bärkraft
- En delaktig och förändringsbenägen förvaltning
- De möjliga riktningarna för utvecklingen i framtiden är välkända i Finland.

Utöver dessa slutförs under 2019 en samlande utvärdering som sammanställer resultatutvärderingarnas resultat och analyserar också Sitras verksamhetsmiljö och verksamhet som ett framtidshus och en förändringsagent i samhället på ett mer allmänt plan.

Utvärderingens uppdragsgivare är Sitras förvaltningsråd, dvs. riksdagens bankfullmäktige.

2016

Helhetsgrepp på välfärden
Owal Group Oy

En förnybar och sammanhållen ekonomi
4Front Oy, VTT Oy

2017

Kompetens i en komplex värld
Owal Group Oy, 4Front Oy

Påverkansmöjligheter för individer och organisationer
Owal Group Oy, 4Front Oy

Sitra är en nationellt och internationellt erkänd, ansvarig och oberoende framtidsorganisation (think-and-do tank)
TNS Kantar Oy & KPMG Oy

2018

Anpassning till jordens bärkraft
Gaia Consulting Oy

En delaktig och förändringsbenägen förvaltning
Frisky & Anjoy Oy, 4Front Oy, Augmented Leadership Institute

I Finland känner man väl till möjliga framtida utvecklingsriktningar
TNS Kantar Oy, Meedius Oy, MDI Public Oy

*EFFEKTMALEN VÄRDERAS
ETT ÅT GÅNGEN, OCH DE
PRODUCERAR INFORMATION TILL
EN SAMLAD UTVÄRDERING*

2019

Sammanfattande utvärdering
4Front Oy, Owal Group Oy

*Utvärderingen beställdes av
Siträs förvaltningsråd*

Sitras personal

SITRA ÄR en expertorganisation med 180 yrkespersoner, vars arbete styrs av en gemensam vision, en strategi och mål som ställts upp för respektive projekt.

Att förutse framtiden och genomföra komplexa samhälleliga förändringsprojekt kräver att de anställda har ingående kunskaper inom sitt område, men även insikter i hur samhället fungerar, i samarbete och hur ändringar genomförs.

I framtidsarbetet behövs många slags kompetenser. Sitra-medarbetarnas olika bakgrund är en styrka för organisationen. När uppgiften är att bygga morgondagens framgångsrika Finland, utmana och sporra, experimentera och utveckla, varierar kompetensbehoven på en bred skala.

Vi genomför ändringar med ett projektbaserat verksamhetssätt, och därför är nästan

hälften av Sitra-medarbetarna visstidsanställda. Vår personalstruktur stödjer många slags aktiviteter och förflyttningar mellan olika ämnesområden.

Sitra-medarbetarna har traditionellt varit högt utbildade: närmare 90 % av de anställda har en högskoleexamen, och 18 anställda har också en licentiat- eller doktorsexamen.

I slutet av 2018 arbetade 179 personer på Sitra (159 år 2017, 156 år 2016). Det genomsnittliga antalet anställda under året var 156. Under 2018 inleddes 44 helt nya anställningsförhållanden och 16 anställningsförhållanden avslutades. Av anställningarna var 56 % tillsvidareanställningar och 44 % visstidsanställningar. Andelen deltidsanställningar var 14 %.

Av alla Sitra-medarbetare år 2018 var 69 % kvinnor och 31 % män. I ledningsgruppen var

Prognostiseringens experter Mikko Dufva och Jenna Lähdemäki-Pekkinen uppmuntrade familjer att göra Framtidens nyheter under Vetenskapens natt som ordnades av Heureka i februari 2018.



50 % kvinnor och 50 % män. Sitra-medarbetarnas genomsnittliga ålder var i slutet av 2018 cirka 45 år, och åldersfördelningen var bred: 8 % av de anställda var under 30 år, 27 % 30–40 år, 28 % 40–50 år, 26 % 50–60 år och 11 % över 60 år.

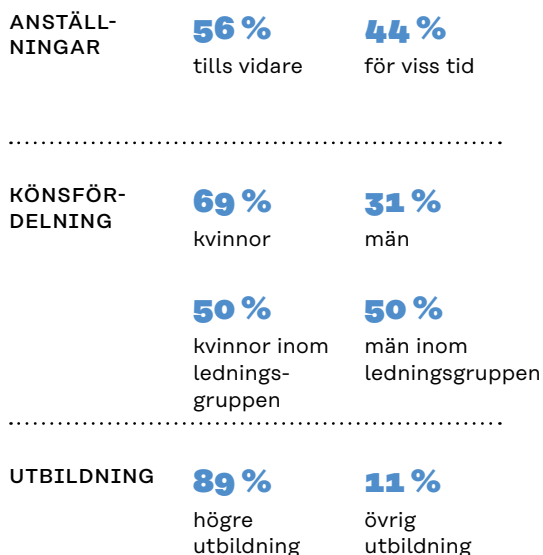
Antalet anställda på Sitra har ökat från 116 till 179 personer under de sex senaste åren. Orsaken till ökningen har varit en strategienlig ökning av verksamhetsvolymen för viss tid samt ett beslut att genomföra fler projekt själv i stället för att lägga ut dem.

Blicken riktas mot utveckling av det egna arbetet

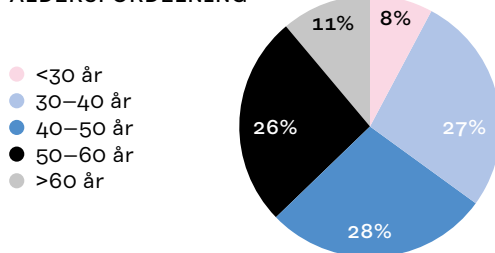
I och med det utredningsarbete som inleddes i och med riksdagens justitieombudsmans beslut 2016 förändrades tolkningen av Sitras juridiska ställning. Sitra fattade mycket snabbt beslutet att börja följa offentlighetslagen. Samtidigt inleddes en intern process med syftet att hela organisationen senast år 2019 ska verka i enlighet med kraven i offentlighets- och förvaltningslagen. I december 2018 skrevs en informativ föreskrift om iakttagande av de allmänna förvaltningslagarna samt några andra ändringar även in i Sitra-lagen.

De största interna utvecklingsprojekten under året gällde verksamhets- och systemändringar i anslutning till iakttagande av allmänna förvaltningslagar, klassificeringen av svårighetsgraden och lönepolitiken för arbetet på Sitra samt riktlinjer om fokusområden i framtidens personalledning. Sitra fick sin första personalstrategi, och kommunikationsstrategin för hela huset uppdaterades. Dessutom startade kartläggningen av hur Sitras vision, mål och egna rutiner är kopplade till FN:s mål för hållbar utveckling.

SITRAS PERSONAL I PROCENT



ÅLDERSFÖRDELNING



Sitra-medarbetarnas olika bakgrund är en styrka för organisationen.

Ansvar

FRAMTIDEN, OBUNDENHET OCH ANSVAR

ligger i kärnan av Sitras arbete.

Sitra har satsat på ansvarsfull verksamhet på många sätt i flera år. Val som stämmer överens med hållbar utveckling beaktas både på instruktionsnivå och operativ nivå inom anskaffningar, evenemang, kontor, energiförbrukning och transporter. Sitra har haft WWF:s Green Office-miljöcertifikat sedan 2011 och HRT:s certifikat om klokt resande sedan 2018.

Hållbar utveckling är ett av fokusområdena inom evenemangsutveckling och till exempel erbjuds alltid möjlighet att delta på distans i Sitras viktigaste evenemang. Sedan början av 2019 serveras endast köttfri mat på Sitras evenemang och möten.

Sitra-medarbetarna uppmuntras till hållbar rörlighet med hjälp av två elcyklar som finns att låna samt två cyklar för att utträtta ärenden, arbetsresesedlar och säsongsavgiften för stadscykel som arbetsgivaren bjuder på. Vi försöker minska flygresor på arbetstid, och har kompenserat för utsläppen sedan 2016.

Även det att Sitra med en större personal år 2014 flyttade till mindre lokaler var i allra högsta grad en ansvarsfråga – såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt. I kontoret har satsningar gjorts på ekologiskt effektiva lösningar, elen som förbrukas är ekologisk och avfallet återvinns. På Sitras initiativ och expertstöd har fastighetsägaren även installerat solpaneler på kontorshusets tak.

Inom investeringsverksamheten utvecklade Sitra FN:s PRI-principer för hållbar utveckling år 2015 och genomförde den första enkäten om ansvarsfulla investeringar (ESG-enkät) hösten 2018. Sitra är också medlem i Finlands forum för ansvarsfulla investeringar, FINSIF rf.

Under 2018 kartlades hur FN:s mål för hållbar utveckling (**Sustainable Development Goals, 1. SDG) är kopplade till Sitras vision, strategi och framtidshusets vardag, dvs. till exempel ledningssystemet, verksamhetskulturen och personalpolitiken.

Visionen Valfärdens nästa rond styr framtidshusets arbete och har en mångdimension-



Sitra har satsat på ansvarsfull verksamhet på många sätt i flera år.

nell koppling till SDG-målen. Det samma gäller Sitras strategi och projekt inom framtidsarbete som förverkligar den, men med egna val och betoningar.

Granskningen möjliggör att framtidsarbetet jämförs med internationella och nationella utvärderingar (Global SDG Index, Avain 2030) som behandlar situationen i Finland i förhållande till SDG-målen. Sitras påverkansarbete tar tag i centrala, identifierade smärtpunkter för

Finland (bl.a. klimat, ekonomi, konsumtion) samt förnyar de nationella styrkorna som även behövs i framtiden (bl.a. förvaltning, utbildning). I den senaste nationella utvärderingen av hållbar utveckling (Polku 2030) lyfts som Finlands smärtpunkter fram frågor som Sitra bör diskutera, till exempel miljöns tillstånd, ökad ojämlikhet i samhället, globalt samarbete och partnerskap med utvecklingsländer samt en förnyelse av arbets- och ekonomitänkandet.

EXEMPEL: ANSVARSFULL KOMMUNIKATION

ANSVARSFULL KOMMUNIKATION ÄR ÄRLIG OCH TYDLIG

Förändringens vindar har skakat kommunikationsfältet under de senaste drygt tio åren, men det finns något som består: en offentlig aktörs behov av att nå ut och påverka jämlikt.

”Den effektivaste kommunikationen är baserad på fakta, tar sig uttryck i gärningar och vädjar till känslorna”, säger Sitras kommunikationsdirektör **Veera Heinonen**, men fortsätter ”Ansvarsfull kommunikation hos en offentlig aktör får inte fjärma sig från det förståeliga och hemfalla åt överdrifter. Det ska vara lätt att uppfatta det väsentliga innehållet, eftersom tydlighet är en jämlikhetsfråga.”

För Sitra är en öppen, aktiv och ärlig kommunikation en hedersfråga, och resultatutvärderingen som publicerades år 2018 lyfter fram en tilltalande och effektiv kommunikation som en av de faktorer som främjade Sitras mål och utvidgade intressentgrupperna. Sitra.fi belönades även som 2017 års intressentgruppsmedia av branschorganisationen Procom ry, och år 2018 togs ytterligare ett steg, då Sitra publicerade sin framtidsordlista som uppdateras ständigt.

En ansvarsfull och aktiv kommunikation är ett livsvillkor för en offentlig påverkare som Sitra.

**Mer information om FN:s mål för hållbar utveckling finns som bilaga till denna verksamhetsberättelse.

Placeringar

SITRA FICK en gång i tiden ett grundkapital av Finlands Bank och riksdagen – cirka 84 miljoner euro under årens lopp – 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 riskkapitalfonder (s.k. venture capital-fonder) för att främja Finlands konkurrenskraft och affärsverksamhet som siktar på hållbar välfärd. I Sitras investeringsportfölj finns dessutom aktier i 16 målföretag. Under året gjorde vi fortsatta placeringar i fyra portföljföretag och lösgjorde oss från fyra företag.

Framtidsarbetet finansieras genom att investera grundkapitalet

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

Den globala ekonomin fortsatte växa starkt under 2018. Arbetslöshetsgraden i USA sjönk till historiskt låga nivåer och antalet arbetslösa fortsatte minska ytterligare i såväl Europa som i Finland. Företagens resultat växte globalt med över 15 procent.

Det tros emellertid att den framtida tillväxttakten håller på att avta. Höjningen av tullnivåer i USA och Kina, Italiens riktlinjer och utmaningarna i Brexit-processen har ökat osäkerheten i fråga om en fortsatt ekonomisk tillväxt.

Den globala aktiemarknaden sjönk under 2018. Intäkterna från de flesta andra tillgångsklasser var också negativa. I synnerhet i slutet av året minskade investerarnas riskvillighet. På räntemarknaden höjde USA:s centralbank styrräntan till 2,5 % och Europeiska centralbanken avslutade sitt program för att köpa masskuldebrev. Normaliseringen av penningpolitiken tros fortsätta. Marknadsreaktionerna och den långsammare ekonomiska tillväxten kan skjuta upp räntehöjningarna. Det är emellertid säkert att vi kommer att se kraftiga kursfluktuationer under 2019.

Marknadsvärdet på Sitras grundkapital varierar varje år, och i slutet av år 2018 var det 776 miljoner euro (840 miljoner euro år 2017). Grundkapitalets avkastning under rapportåret var -3,9 % (7,7 %).

Grundkapitalets totalallokering var i årsskiftet följande: aktier 49 % (51 %), ränteinstrument 37 % (37 %) och övriga investeringar 14 % (12 %). Grundkapitalet är i huvudsak investerat i fonder. Sitra fattar allokeringsbesluten, men fonderna beslutar själva om enskilda investeringsobjekt inom ramen för fondens stadgar.

Under året minskades aktievikten genom att allokera mer tillgångar till alternativa investeringar samt ränteprodukter med högre risk. Antalet icke-likvida private debt-investeringar ökades med åtaganden på totalt 35 miljoner euro i de internationellt spridda placeringskorgarna Mandatum Life Private Debt II och III samt i fonderna Direct Lending

Fund III, EQT Mid-Market Credit II och Armada Fund V som investerar i Europa.

Inom alternativa placeringar var centrala teman startande av infrastrukturinvesteringar, ökning av private equity-investeringar samt nya investeringar i omsorgsfastigheter.

Nya investeringsåtaganden gavs för sammanlagt 53 miljoner euro.

Infrastrukturinvesteringar gjordes i fonden Impax New Energy Investors III som investerar i vind- och solkraftverk, fonden Capman Nordic Infrastructure I som utvecklar nordiska infrastrukturobjekt, fonden BlackRock Global Infrastructure Solutions 3 som är internationellt spridd samt i investeringskorgen OP Infrastruktur som huvudsakligen äger inhemska objekt.

Inom private equity-investeringarna var fokus att öka den geografiska spridningen till Europa och USA. Nya placeringsobjekt var H.I.G. Advantage Buyout Fund, Bridgepoint

Europe Fund VI och Ardian Co-Investment Fund V. Nya investeringar i omsorgsfastigheter riktades till fonderna Evli Healthcare I och Northern Horizon Nordic Aged Care, som investerar i Finland och de övriga nordiska länderna.

Venture capital-fonder som redskap för framtidsarbete

Sitras nya venture capital-investeringar riktades under 2018 i likhet med tidigare år mot kapitalfonder. Som investerare strävar Sitra efter avkastning och genomslag i samhället, men agerar på marknadsvillkor, dvs. iakttar samma investeringsprinciper som alla andra investerare.

Under 2018 gjorde Sitra investeringsåtaganden i fem fonder för sammanlagt 13 miljoner euro. Av dessa fonder riktar tre sina investeringar i ren teknologi och cirkulär ekonomi i Europa: Environmental Technologies



Alla investeringsbeslut beaktar utöver avkastningen och riskerna även faktorer i anslutning till miljön, det sociala ansvaret och en god förvaltningssed.

Fund III påskyndar tillväxtföretag som främjar hållbar utveckling. Circularity European Growth Fund I fokuserar på cirkulär ekonomi SET Fund III investerar i smarta energiteknologier. Sitra är även investerare i den tidigare SET Fund II-fonden.

Spintop Investment Partners III-fonden investerar i nordiska teknologiföretag som befinner sig i en tidig tillväxtfas. Den tidigare II-fonden, där Sitra även är investerare, lösgjorde sig framgångsrikt från det inhemska företaget Small Giant Games Oy. Detta företagsförvärv var ett av de viktigaste ägararrangemangen inom nordiska teknologiföretag under 2018.

Investeringen i fonden Life Sciences Partners 6 sprider fondportföljens branschfördelning. Denna fond investerar i europeiska tillväxtföretag som utvecklar läkemedel och medicinsk utrustning. Life sciences-fonderna har gett en god avkastning på senare år, men deras vikt har varit låg i Sitras portfölj. Utöver god avkastning eftersträvas även finansieringsmöjligheter för finländska och nordiska företag i branschen.

Ansvar i investeringsverksamhet

Sitra investerar sina tillgångar på ett ansvarsfullt 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). Sitra har också varit medlem i Finlands forum för ansvarsfulla investeringar FINSIF sedan 2013.

Eftersom Sitra undertecknat PRI har vi förbundit oss till att kontinuerligt utveckla ansvarsfull investeringspraxis. Sitras första enkät om ansvarsfulla investeringar (ESG-enkät) genomfördes hösten 2018. Enkäten skickades till Sitras samtliga fonder, vilket betyder att alla tillgångsklasser från grundkapitalet samt alla Sitras venture capital-fondinvesteringar inkluderades. Med enkäten utreddes nuläget och praxis i fondernas ansvar.

Enligt Sitras nuvarande praxis har inga branscher uteslutits från investeringsverksamheten. Flera fonder genomför själva eller med hjälp av samarbetspartners screening av portföljer och uteslutning av placeringsobjekt. Ofta är normbrott, omtvistade vapen, tobak, hasardspel och stenkol kriterier för uteslutning.

ESG-enkäten utnyttjas i diskussioner som förs med kapitalförvaltarna. Sitra vill inverka positivt på att främja ansvaret via valda kapitalförvaltare. Utifrån enkäten preciseras och utvecklas även Sitras egna rutiner för ansvarsfulla investeringar.

STATENS SATSNINGAR I SITRAS GRUNDKAPITAL

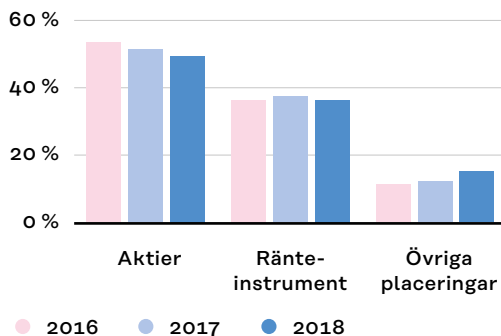
1967 **16,8 M€**1972 **16,8 M€**1977 **16,8 M€**1981 **16,8 M€**1992 **16,8 M€**

Sam-
manlagt **84,1 M€**

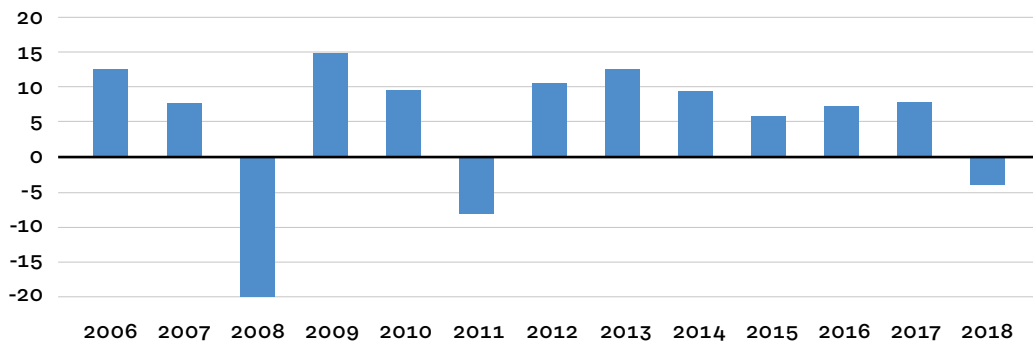
Dessutom har grundkapitalet höjts med bokföringsmässiga regleringar med 151,4 miljoner euro.

Grundkapitalets nominella värde är 235,5 miljoner euro.

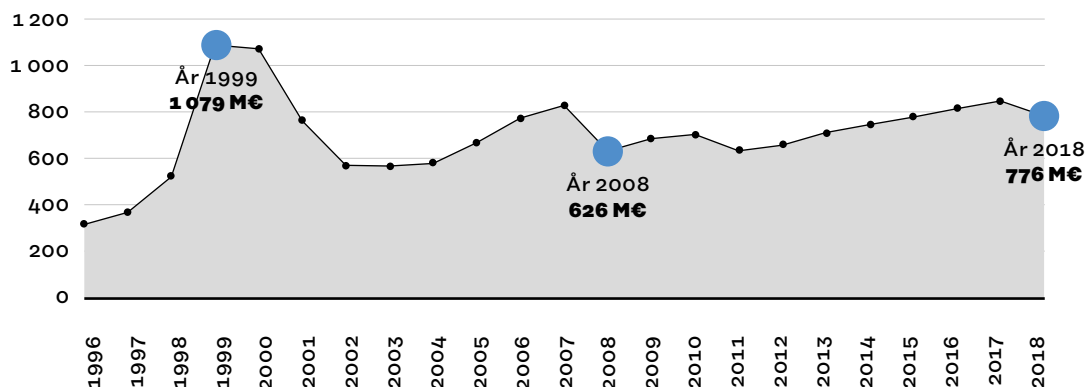
ALLOKERING AV GRUNDKAPITALET (%)



AVKASTNING PÅ GRUNDKAPITALET (%) 2006–2018



GRUNDKAPITALET MARKNADSVÄRDE (M€) 1996–2018



Ekonomi

Sitras årsbudget varierar mellan 30 och 40 miljoner euro. Verksamheten finansieras i sin helhet med avkastningar på grundkapitalet och finansiella intäkter. Intäkterna från investeringsverksamheten uppgick år 2018 till sammanlagt 32,0 miljoner euro och kostnaderna för investeringsverksamheten till 7,3 miljoner euro. Balansomslutningen minskade med 1,6 % till 714 miljoner euro.

År 2018 var kostnaderna för den ordinarie verksamheten 36,6 miljoner euro (33,7 miljoner euro år 2017). De största kostnadsposterna var personalkostnader, 14,6 miljoner euro, samt övriga kostnader, 21,7 miljoner euro. Personalkostnaderna ökade år 2018 från året innan med 0,5 miljoner euro på grund av det större antalet anställda. Övriga kostnader ökade från året innan med 2,2 miljoner euro. Kostnadsökningen berodde på de strategiska tilläggsåtgångarna på 35,8 miljoner euro för åren 2017–2022, som beslutats i 2017 års ekonomi- och verksamhetsplan.

Räkenskapsperiodens underskott var 11,7 miljoner euro (2017 års överskott var 8,2 miljoner euro). Underskottet berodde på den låga avkastningen på grundkapitalet och ovan nämnda tilläggsåtgångar som riktades mot bl.a. arbetet med cirkulär ekonomi.

I samband med att Sitra-lagen uppdaterades, preciserades iakttagandet av bokföringslagen och sedan början av 2019 iaktas bokföringsla-

gens bestämmelser som sådana i Sitras bokföring. Från och med detta rapporters Sitras resultaträkning med resultaträkningsschemat för en ideell sammanslutning och stiftelse.

Projekt är en viktig grundenhet i Sitra framtidsarbete. Projektkostnaderna uppgick år 2018 till sammanlagt 16,7 miljoner euro. Av projektkostnaderna användes 60 %, dvs. 10,1 miljoner euro direkt för projektfinansiering, och den resterande delen av projektkostnaderna användes för anskaffningar som främjar projekten.

Av projektkostnaderna användes 7,1 miljoner euro (43 %) för försök och pilotprojekt, 4,6 miljoner euro (28 %) för utbildningar och evenemang, och 2,7 miljoner euro (16 %) för undersökningar samt utredningar. Av projektkostnaderna gällde de största delarna cirkulär ekonomi, ledarskapsutbildning inom den offentliga sektorn samt det digitala hälsönäts Isaacus. De största utbildningsprojekten var utbildningen om cirkulär ekonomi samt Förnyare-kurserna för den offentliga sektorn. Projektkostnaderna ingår inte i det nuvarande resultaträkningsschemat, men Sitra publicerar dem på sin webbplats.



Förvaltning

Styrelsen

Sitras styrelse bereder och föredrar ärenden som förvaltningsrådet ska besluta om och ansvarar för fondens allmänna ledning. Styrelsen består av sex ledamöter, och finansministeriet, arbets- och näringsministeriet samt undervisnings- och kulturministeriet ska vara representerade i styrelsen. Sitras överombudsman är ledamot i styrelsen. I styrelsens sammansättning strävar man även efter att trygga sakkunskap om näringsliv och finansiering. Styrelsens mandatperiod är två år.

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

Sitras styrelse sammanträdde nio gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare Martti Hetemäki (ordförande), kanslichef Jari Gustafsson (vice ordförande), kanslichef Anita Lehtikainen, professor Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen och överombudsman Mikko Kosonen. Från början av 2019 ersattes Anne Kovalainen av professor Markku Wilenius. Styrelsens sekreterare var ledande jurist Jorma Jaalivaara.

För styrelsen grundades våren 2018 ett revisionsutskott som bistår styrelsen genom att bereda och följa upp ärenden som hör till dess beslutanderätt. Som ledamöter i revisionsutskottet år 2018 utsågs Kirsi Sormunen (ordf.), Martti Hetemäki och Anne Kovalainen. Utskottet sammanträdde en gång under året.

Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd bildas av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Förvaltningsrådets uppgift är att övervaka Sitras förvaltning och besluta om verksamhetsprinciperna.

Sitras förvaltningsråd sammanträdde fem gånger under året. Medlemmar i förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Matti Vanhanen (ordförande), Pentti Oinonen (vice ordförande), Kalle Jokinen, Antti Kaikkonen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowitz. Vicehäradshövding Anton Mäkelä var förvaltningsrådets sekreterare.

Revisorer

Följande personer valda av riksdagen var Sitras revisorer i slutet av år 2018: ordförande Eero Lehti, Saml (ersättare Markku Eestilä, Saml), Esko Kiviranta, C (ersättare Tapani Tölli, C), Toimi Kankaanniemi, Sannf (ersättare Matti Torvinen, 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.

Intern kontroll

Intern kontroll är en del av Sitras interna förvaltning och tillsynssystem. Den stödjer den operativa ledningen i att nå målen genom att ge rekommendationer för att utveckla verksamhetssätten. Den interna kontrollen utvärderar även ändamålsenligheten och resultaten för Sitras tillsyns-, lednings- och förvaltningsprocesser och riskhantering samt hur god förvaltningssed förverkligas.

För Sitras interna kontroll svarade KPMG Oy Ab, som upphandlats genom förvaltningsrådets beslut, där den huvudansvariga revisorn var CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi.

Riskhantering

Riskhantering är en del av Sitras interna kontroll och god förvaltning. Med hjälp av riskhantering stöds måluppnåelse, tryggs en kontinuerlig, störningsfri och säker verksamhet samt bevarandet av fondens verksamhetsbetingelser. Målet är även att stärka gott ledarskap och god förvaltningssed samt att skapa en pålitlig grund för beslutsfattande, planering och annan operativ verksamhet.

Sitras styrelse har fastställt principerna för riskhantering, som beskriver riskhanteringsmål, ansvarsfördelning och roller samt hur risker identifieras, bedöms och följs upp.

Sitra klassificerar risker i tre grupper: strategiska, operativa och ekonomiska risker. Riskhanteringsläget rapporteras två gånger om året till Sitras ledningsgrupp och minst en gång om året till Sitras styrelse.

Sitras styrelse, revisionsutskott och högsta ledning övervakar med hjälp av den interna kontrollen att riskhanteringen genomförs i enlighet med principerna för riskhantering och beslut som fattats.



Bokslut 2018

Resultaträkning	40
Balansräkning	41
Principer för upprättande av bokslutet	42
Noter till resultaträkningen och balansräkningen	43
Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	53
Revisionsberättelse	53

RESULTATRÄKNING

EUR		Utfall 2018	Utfall 2017
Ordinarie verksamhet			
	Intäkter	187 548,83	250 343,15
	Kostnader		
	Personalkostnader 1	-14 602 286,14	-14 055 028,34
	Avskrivningar	-311 655,72	-150 149,69
	Övriga kostnader 2	-21 706 268,31	-19 475 407,60
		-36 620 210,17	-33 680 585,63
	Överskott/Underskott	-36 432 661,34	-33 430 242,48
Placeringsverksamhet			
	Placeringsverksamhetens intäkter 3	31 985 479,53	51 064 566,34
	Placeringsverksamhetens kostnader 4	-7 295 435,95	-9 420 456,66
		24 690 043,58	41 644 109,68
	Räkenskapsperiodens överskott (underskott)	-11 742 617,76	8 213 867,20

BALANSRÄKNING

EUR		Utfall 2018	Utfall 2017
Aktiva			
Bestående aktiva			
	5	0,00	2 820,97
Immateriella tillgångar			
	5	195 159,12	463 499,90
Materiella tillgångar			
	6	710 405 465,52	720 408 922,28
Placeringar			
Bestående aktiva totalt		710 600 624,64	720 875 243,15
Rörliga aktiva			
		0,00	0,00
Långfristiga fordringar			
	7	645 927,39	471 791,73
Kortfristiga fordringar			
		2 780 159,17	4 230 131,36
Kassa och bank			
Rörliga aktiva totalt		3 426 086,56	4 701 923,09
Aktiva totalt		714 026 711,20	725 577 166,24
Passiva			
Eget kapital			
		235 463 097,04	235 463 097,04
Grundkapital			
		484 043 640,85	475 829 773,65
Överskott/underskott från tidigare räkenskapsperioder			
		-11 742 617,76	8 213 867,20
Räkenskapsperiodens överskott/underskott			
Eget kapital totalt		707 764 120,13	719 506 737,89
Främmande kapital			
		0,00	0,00
Långfristigt främmande kapital			
	8	6 262 591,07	6 070 428,35
Kortfristigt främmande kapital			
Främmande kapital totalt		6 262 591,07	6 070 428,35
Passiva totalt		714 026 711,20	725 577 166,24

PRINCIPER FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUTET

Ändringar i resultaträkningens och balansräkningens uppställning

Sitra-lagen uppdaterades under 2018 och den nya, uppdaterade lagen trädde i kraft 1.1.2019. Den tidigare lydelsen av 4 kap. 14 § i Sitra-lagen var: I fondens bokföring skall bokföringslagen iakttas i tillämpliga delar. Efter uppdateringen lyder 14 § i lagen: I fondens bokföring ska bokföringslagen (1336/1997) iakttas.

Bokslutet för 2018 har upprättats i enlighet med bokföringslagen och -förordningen.

Upprättandet av bokslutet i enlighet med bokföringslagen och -förordningen innebär en ändring i resultaträkningsschemat. Som fondens resultaträkningsschema används i fortsättningen resultaträkningsschemat för ideella sammanslutningar och stiftelser enligt 1 kap. 3 § i bokföringsförordningen. Den andra större ändringen gäller värderingen av placeringar. Nedskrivningar av investeringar av grundkapital har under tidigare räkenskapsår gjorts per anskaffningspost. Från och med bokslutet för 2018 görs nedskrivningarna per nyttighetspost.

Värderings- och periodiseringsprinciper

Pensionsutgifter

Pensionsskyddet för fondens personal sköts i utomstående försäkringsbolag. Pensionskostnaderna redovisas prestationsbaserat i bokslutet. Fonden har en frivillig tilläggs pensionsförsäkring som innehåller ålders-, invalid- och arbetslöshetspension samt dödsfallsärsättning. Pensionsåldern är 65 år och pensionen fastställs på basis av den summa som sparats i försäkringen, som 2018 utgjorde 3 % av personens ArPL-inkomst för 2018.

Bestående aktiva och avskrivningar

Aktier, andelar i placeringsfonder och lån som ingår i grundkapitalplaceringar värderas enligt principen för lägsta värde antingen till ursprunglig anskaffningsutgift eller gängse värde som är lägre än det. Som verkligt värde för aktier används den senaste handelskursen. Det verkliga värdet för andelar i placeringsfonder är andelsvärdet som fondbolaget meddelat (NAV = Net asset value). En uppskattning har gjorts om det verkliga värdet på lån utifrån låntagarens betalningsförmåga.

Kapitalplaceringar i portfölj företag och kapitalfonder värderas till ursprunglig anskaffningsutgift eller ett lägre internt värderingsvärde än det. Det interna värderingsvärdet är baserat på portfölj företagets och kapitalfondernas egna rapporter och Sitras syn på deras kommande utveckling och kassaflöden. Vid värderingen av grundkapitalets kapitalfondsplaceringar används samma principer.

Övriga bestående aktiva redovisas via balansräkningen till direkt anskaffningsutgift minskat med avskrivningar enligt plan. Anskaffningsgränsen för bestående aktiva som redovisas via balansräkningen har höjts från tusen till tiotusen euro. I bokslutet för 2018 har bestående aktiva, vars anskaffningsutgift varit under tiotusen euro, redovisats via resultaträkningen som kostnader.

NOTER TILL RESULTATRÄKNINGEN OCH BALANSRÄKNINGEN (1 000 EUR)

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

1 000 EUR	2018	2017
Löner och arvoden	-11 844	-11 262
Pensionskostnader	-2 320	-2 257
Övriga lönebikostnader	-439	-536
Totalt	-14 602	-14 055

I de övriga personalkostnaderna ingår en tilläggspensionsförsäkring om 325 tusen euro.

I personalkostnaderna ingår ledningens löner och arvoden.

1 000 EUR	2018	2017
Förvaltningsrådet	-32	-30
Styrelsen	-46	-47
Överbudsmannen	-271	-267
Totalt	-349	-344

I personalkostnaderna för 2018 ingår ersättningar som betalats i arvode till utomstående experter (0,2 miljoner). Utomstående experter räknas inte med i antalet anställda.

Antalet anställda vid utgången av räkenskapsperioden var 179 personer (156 år 2017).
Det genomsnittliga antalet anställda under räkenskapsperioden 2018 var 156.

2 Övriga kostnader

1 000 EUR	2018	2017
Frivilliga lönebikostnader	-858	-1 052
Kostnader för verksamhetslokaler	-1 688	-1 627
ICT-kostnader	-802	-609
Resekostnader	-1 123	-999
Representationskostnader	-71	-187
Experttjänster	-5 742	-6 289
Övriga omkostnader	-1 250	-1 443
Finansieringsverksamhet	-10 172	-7 271
Totalt	-21 706	-19 475

ÖVRIGA KOSTNADER PER VERKSAMHET

1 000 EUR	2018	2017
Förutsägelse	-436	-1 046
Förnyelseförmåga		
Temanivå	-759	-544
Digitalt hälsonav	-1 879	-3 460
Människan går före – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna	-629	-599
Ledarskap inom den offentliga sektorn	-1 234	-180
Folkstyrets grundrenovering	-88	-32
Suomi Showroom	-50	0
Avslutade nyckelområden	-84	-1 103
Totalt	-4 723	-5 919
Kolneutral cirkulär ekonomi		
Temanivå	-828	-192
Klimatlösningar	-803	0
Cirkulär ekonomi	-5 504	-2 731
Resursklok medborgare	-1 498	-747
World Circular Economy Forum WCEF	-445	0
Avslutade nyckelområden	-377	-776
Totalt	-9 456	-4 446
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi		
Temanivå	-72	-187
Samhällelig investering	-75	-370
IHAN – Människoorienterad dataekonomi	-1 007	-1
Kompetensens tid	-97	0
Arbetsmarknadens round table	-30	0

Stöd till samhällelig investering	-249	0
Avslutade nyckelområden	-13	-474
Totalt	-1 542	-1 033
Samhällelig utbildning		
Funktionsnivå	-77	-90
Jubileumsår & Ratkaisu 100	-892	-1 690
Hållbar ekonomisk politik	-105	-97
Statsandelssystemet för kultur	-84	-167
Sitra Lab	-47	0
Totalt	-1 205	-2 044
Ledning	-181	-178
Strategi	-318	-394
Juridik	-207	-305
Kommunikation och samarbetsrelationer	-411	-617
Förvaltning	-2 975	-3 229
Placering	-251	-266
Totalt	-21 706	-19 475

3 Intäkter från placeringar

1 000 EUR	2018	2017
Intäkter från placeringar		
Försäljningsvinster	11	397
Ränteintäkter	57	56
Dividendintäkter	0	77
Intäkter från fondplaceringar	6 249	1 773
Övriga intäkter	150	1
Uppskrivningar	1 074	2 859
Totalt	7 541	5 162
1 000 EUR	2018	2017
Avkastning på grundkapitalet		
Försäljningsvinster	12 891	35 987
Ränteintäkter	49	71
Dividendintäkter	1 531	1 251
Intäkter från fondplaceringar	9 072	5 044
Övriga intäkter	526	1 028
Uppskrivningar	376	2 522
Totalt	24 445	45 902
Totalt	31 985	51 065

4 Kostnader för placeringar

1 000 EUR	2018	2017
Kostnader för placeringar		
Försäljningsförluster	-527	-1 252
Kostnader för fondplaceringar	-11	-3
Nedskrivningar	-3 037	-7 257
Totalt	-3 575	-8 512

1 000 EUR	2018	2017
Kostnader för grundkapitalet		
Försäljningsförluster	-1	0
Kostnader för fondplaceringar	-201	-1
Nedskrivningar	-2 839	-415
Övriga kostnader	-679	-492
Totalt	-3 720	-908

Totalt	-7 295	-9 420
---------------	---------------	---------------

5 Materiella och immateriella tillgångar

Planenliga avskrivningstider för tillgångar som hör till bestående aktiva:

Övriga utgifter med lång verkningstid	linjär avskrivning	5 år
Ombyggnad av lokaler	linjär avskrivning	10 år
Maskiner och inventarier	linjär avskrivning	5 år
ICT-utrustning	linjär avskrivning	3 år

Anskaffningarna av anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,1 miljoner euro (0,2 milj. euro år 2017).

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2018	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2018
Immateriella tillgångar					
ICT-program	3	0	0	-3	0
Totalt	3	0	0	-3	0

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2018	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2018
Materiella tillgångar					
Maskiner och inventarier	252	64	0	-309	7
Ombyggnad av lokaler	0	0	0	0	0
Aktier och andelar i anläggningstillgångar	0	0	0	0	0
Övriga materiella tillgångar	212	0	24	0	188
Totalt	463	64	24	-309	195

6 Placeringar

1 000 EUR	2018	Förändring	2017
Placeringar i portföljföretag	4 404	-1 993	6 397
Kapitalfonder	38 283	2 879	35 403
Grundkapitalplaceringar			
Aktier och andelar	1 162	-1 135	2 296
Placeringsbundna försäkringar	10 411	9 713	698
Andelar i kapitalfonder	49 524	6 793	42 731
Andelar i placeringsfonder	604 634	-26 060	630 694
Fastighetsplaceringar	1 433	-54	1 487
Övriga placeringar	327	-72	399
	710 177	-9 928	720 106

PLACERINGAR I MÅLFÖRETAG

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 EUR	Aktier och andelar		Kapitallån och andra lån	Placering totalt
	Innehav	Placering	Placering	
Aura Mare Oy	0 %	0	250	250
AW-Energy Oy	12 %	1 893	1 431	3 324
Crisolteq Oy	0 %	0	149	149
FIT Biotech Oy	10 %	14 197	0	14 197
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 355	0	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 159	4 159
MediXine Oy	15 %	1 126	0	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	78	78
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	6 %	623	0	623
Nexstim Oyj	10 %	13 881	0	13 881
Omegawave Oy	27 %	3 171	280	3 450
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Sustainable Energy Asset Management Oy	45 %	190	280	470
Vivago Oy	39 %	4 622	0	4 622
Vivoxid Oy	38 %	5 243	0	5 243
		52 496	52 496	52 496
Placeringar i portföljföretag totalt				59 875
Kumulativ värdeförändring				-55 472
Bokfört värde				4 404

KAPITALFONDER

Sitrans placeringar i kapitalfonder

1 000 EUR	Hemort	Placering
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Finland	5 000
Armada Mezzanine Fund III Ky	Finland	66
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	311
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Finland	1 050
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	2 907
Capricorn Cleantech Fund	Belgien	3 600
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	4 200
Circularity European Growth Fund I LP	Storbritannien	357
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 400
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	Finland	0
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0
Environmental Technologies Fund 3 LP	Storbritannien	791
Epique Kotouttaminen I Ky	Finland	433
Epique Työhyvinvointi I Ky	Finland	190
Folmer Equity Fund I Ky	Finland	1 213
Innkap II Partners	Sverige	851
InnKap III Partners	Guernsey	2 049
Inventure Fund II Ky	Finland	1 977
Inventure Fund III Ky	Finland	333
Korona Fund III Ky	Finland	1 489
Lifeline Ventures Fund I Ky	Finland	1 084
Lifeline Ventures Fund III Ky	Finland	1 429
MB Equity Fund Ky	Finland	0
NegaWatt Energiatehokkuusrahoitus 2 Ky	Finland	511
Nordia Rahoitus Oy	Finland	2 755
Palvelurahoitus I Ky	Finland	0
Power Fund III Ky	Finland	2 202
SET Fund II C.V.	Nederländerna	1 709
Social Impact Accelerator	Luxemburg	300
Spintop Investment Partners II AB	Sverige	1 564
Spintop Investment Partners III AB	Sverige	133
Standout Capital I AB	Sverige	863
Strategic European Technologies N.V.	Nederländerna	3 010
Terveysrahoitus 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	470
Ventech Capital II L.P.	Frankrike	2 053
Ventech Capital V SLP	Frankrike	750
Verdane ETF II SPV Ky	Finland	1 314
VisionPlus Fund I Ky	Finland	4 728
		56 222
Kapitalfondplaceringar totalt		56 222
Kumulativ värdeförändring		-17 939
Bokfört värde		38 283

GRUNDKAPITALPLACERINGAR

1 000 EUR	Hemort	Bokfört värde	Gängse värde
Aktier			
Nokia Oyj	Finland	1 162	7 628
		1 162	7 628
Placeringsbundna försäkringar			
Mandatum Life kapitaliseringsavtal	Finland		
Mandatum Life Private Debt II E	Finland		3 089
Kontanter	Finland		56
		3 072	3 145
OP-Livförsäkring kapitaliseringsavtal	Finland		
Infrastruktur-placeringskorg	Finland		6 059
LeaseGreen Group Oy lån 30.6.2025	Finland		867
OP-Suomi A	Finland		170
Kontanter	Finland		243
		7 339	7 339
Andelar i kapitalfonder			
Access Capital Fund II	Guernsey	0	2
Ardian Co-Investment Fund V Europe	Frankrike	973	892
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	513	323
Bridgepoint Europe V	England	4 187	4 741
CapMan Buyout X	Finland	1 172	2 672
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	392
EQT Mid Market Asia III Fund	Nederländerna	1 454	1 438
European Fund Investments II	Storbritannien	93	115
H.I.G. Advantage Buyout Fund	Delaware, USA	463	370
MB Equity Fund V Ky	Finland	1 548	1 285
Sentica Buyout IV Ky	Finland	3 839	3 971
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Finland	198	4 199
Verdane Capital IX (E) AB	Sverige	1 797	2 231
Verdane Capital VIII K/S	Danmark	3 305	4 947
Lånekapitalfonder			
Direct Lending Fund III	Luxemburg	819	799
EQT Mid-Market Credit II	Luxemburg	1 000	1 009
Fastighetskapitalfonder			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Finland	2 041	2 039
BlackRock Global Infrastructure Solutions 3	Luxemburg	3 401	3 374
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	2 931	6 320
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	1 461	1 542
EVLII Healthcare I Ky	Finland	5 000	5 000
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Finland	3 000	3 665
Impax New Energy Investors III LP	Storbritannien	56	-153
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Finland	3 837	4 119
Northern Horizon Nordic Aged Care SCSp SICAV-SIF	Luxemburg	2 230	2 025
OP Toimitilakiinteistö Ky	Finland	3 000	3 085
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Finland	1 206	1 208
		49 524	61 609

Andelar i placeringsfonder

	Hemort	Bokfört värde	Gångse värde
Aktiefonder			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	29 169	44 920
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	5 762	5 762
Danske Invest Suomi Yhteisöosake K	Finland	52 382	55 982
Elite Alfred Berg Suomi Fokus B	Finland	10 412	10 412
Fondita 2000+ B	Finland	17 719	29 099
Handelsbanken Europa Index (A1 EUR)	Sverige	12 560	12 560
Impax Environmental Markets Euro A	Irland	23 027	31 644
JP Morgan Global Equity Fund X EUR	Luxemburg	73 828	80 542
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	36 206	37 794
OP-Suomi A	Finland	56 843	66 374
Räntefonder			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Finland	14 657	16 442
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	7	7
Bluebay Investment Grade Bond BR EUR	Luxemburg	53 298	58 233
Danske Invest Emerging Markets Debt K	Finland	11 297	13 144
Danske Invest Samfundsränta K	Finland	68 938	68 938
Evli European High Yield B	Finland	21 048	28 006
LähiTapiola Företagsränta A	Finland	41 447	51 619
OP-EMD Local Currency A	Finland	16 376	16 376
SEB Global High Yield B	Finland	17 526	20 930
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	2 851	2 851
Övriga noterade placeringar			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Nederländerna	8 541	8 541
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Finland	10 449	11 537
UB Global REIT K	Finland	12 076	13 263
UB Metsä I	Finland	6 000	6 251
Ålandsbanken Bostadsfond			
Specialplaceringsfond C	Finland	2 214	2 641
		604 634	693 868
Fastighetsplaceringar			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Finland	1 433	2214
Övriga placeringar			
Helsingin Tennisstadion Oy	Finland	9	9
Leverator Oy kapitallån 8,162%	Finland	0	0
Leverator Plc lån utan säkerhet 12.6.2021 8,162 %	Finland	318	318
		327	327
Grundkapitalplaceringar totalt		667 491	776 130

Som grund för det gängse värdet på de kapitalfundsplaceringar 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 verkliga 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

1 000 EUR		Placering	Värdeförändring	Bokfört värde
Namn	Sitra Management Oy	305	-76	228
Hemort	Suomi			
Innehav	100 %			
Eget kapital	206			
Räkenskapsperiodens överskott/underskott	-38			

Sitra Management Oy:s senast fastställda bokslut är från 2017.

Via Sitra Management Oy har Sitra andelar i följande förvaltningsbolag:

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

7 Kortfristiga fordringar

1 000 EUR	2018	2017
Kundfordringar	53	0
Kortfristiga placeringar, kapitalförvaltning	89	10
Övriga fordringar	110	273
Resultatregleringar	394	189
Totalt	646	472

8 Kortfristigt främmande kapital

1 000 EUR	2018	2017
Erhållna förskott	157	98
Leverantörsskulder	2 857	2 287
Övriga skulder	447	422
Resultatregleringar	2 801	3 264
Totalt	6 263	6 070

9 Säkerheter och ansvarsförbindelser

1 000 EUR	Förfaller 2019	Ansvarsförbin- delser totalt
Fondförbindelser		112 318
Finansieringsavtalsbetalningar	7 807	9 478
Placeringsbundna försäkringspremier		22 373
Hysesansvar	941	1 820
Totalt		145 988

UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens underskott på -11 742 617,76 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

Helsingfors den 6 mars 2019



MARTTI HETEMÄKI



JARI GUSTAFSSON



MARKKU WILENIUS



ANITA LEHIKONEN



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.–31.12.2018 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 8 mars 2019



EERO LEHTI



ESKO KIVIRANTA



TOIMI KANKAANNIEMI



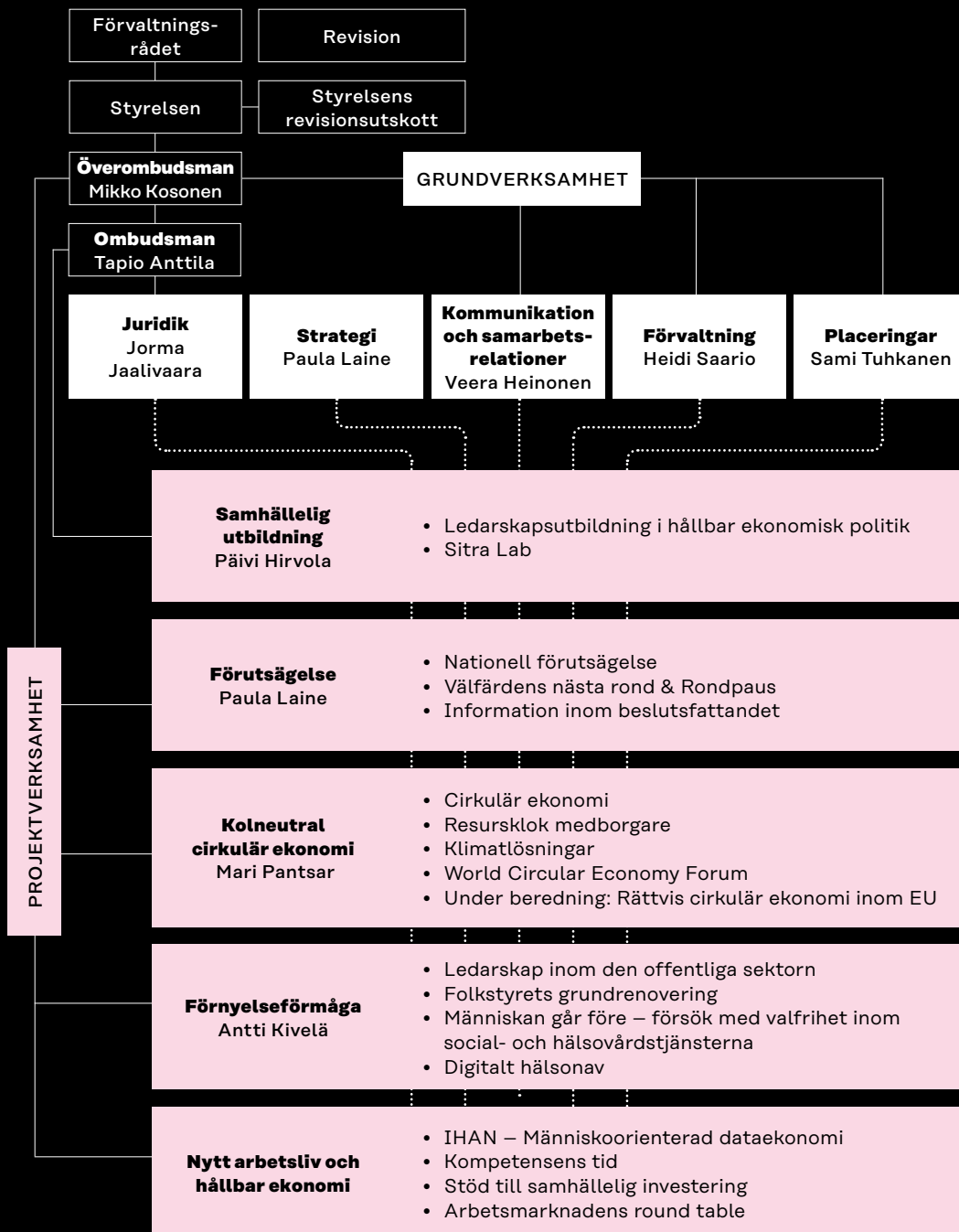
LOTTA KAUPILA, CGR



MARKKU KOSKELA, CGR

BILAGA 1

ORGANISATION 31.12.2018



BILAGA 2

SAMMANFATTNING AV RESULTATUTVÄRDERINGEN MÖJLIGGÖRARE AV FRAMTIDSUTSIKTER OCH LÄRANDE

Detta är en sammanfattning av utvärderingen av resultatmålen 1) Påverkansmöjligheter för individer och organisationer och 2) Kompetens för en komplex värld. Utvärderingen som publicerades i november 2018 genomfördes av Owl Group Oy och 4Front Oy.

Utvärderingens mål och material

Utvärderingens mål var att producera information om Sitras genomslag i resultatmålen Kompetens för en komplex värld och Påverkansmöjligheter för individer och organisationer. Utvärderingen hade till uppgift att producera pålitlig och oberoende information som stöd för Sitras strategiska ledning, verksamhetsstyrning och utveckling. Utvärderingsfrågorna som ställdes för utvärderingen riktades mot hur lyckade Sitras val är, Sitras betydelse och roll i att främja systemiska förändringar och utvecklingen i resultatmålen innehåll i Finland och internationellt.

I utvärderingen analyseras ett stort urval av Sitras olika projekt och verksamheter åren 2011–2018. Som föremål för utvärderingen valdes Sitras gärningar som har identifierats främja de resultatmål som är föremål för utvärderingen och deras innehållsområden. I utvärderingen granskas hur dessa olika gärningar är kopplade till resultatmålen och deras innehåll samt hur gärningarna främjar dem.

Vid utvärderingen användes i huvudsak kvalitativa utvärderingsmetoder. I fråga om metod baserar sig utvärderingen på ett teori-baserat angreppssätt, resultathypotesen utarbetades om förhållandet mellan Sitras gärningar och resultatmål. Efter detta försökte

man med hjälp av s.k. outcome harvesting i olika källor identifiera förändringar som skett och utvärderade huruvida man utifrån materialet på ett trovärdigt sätt kan hävda att hypotesen om förändring hade förverkligats.

Resultatmålet Påverkansmöjligheter för individer och organisationer

Hur lyckade var Sitras val

Målformuleringen i resultatmålet Påverkansmöjligheter för individer och organisationer och gärningar kopplade till det har varit aktuell och viktig. Praktiska åtgärder och projekthelheten främjar det eftersträfvade resultatet väl. Bland en mycket stor mängd åtgärder av Sitra kan man identifiera återkoppling och konkreta effekter för ökningen av påverkansmöjligheter för individer och organisationer.

Sitras bidrag

Sitras roll har varit att aktivt upprätthålla framtidsutsikter. Rollen som aktiv upprätthållare betonas särskilt i diskussionen om betydelsen av samhällets övergripande visioner och olika tematiska visioner eller i att möjliggöra utarbetandet av en verksamhetsagenda för olika instanser i samhället. Sitra har på ett lyckat sätt aktiverat väldigt olika aktörer i

framtidstänkandet och diskussionen om samhälleliga visioner.

I resultatmålets innehållsområde Från statistik till individer har Sitra haft en särskild betydelse i att lyfta fram nationella lösningar och enskilda tjänster i anslutning till utvecklingen av en klient- och individorienterad hälso- och sjukvård. Sitras roll har även varit att komplettera och påskynda utvecklingen av engagerande metoder och forum i samhället. Dessa fenomen skulle sannolikt ha inträffat i Finland även utan Sitras engagemang, men dock senare.

När det gäller lösningar som utgår från individer och organisationer har Sitras roll varit att lansera och testa olika utvecklingsmetoder samt i att öka medborgarnas och kundernas verksamhetsmöjligheter. Till exempel har Sitras försöksverksamhet och utmaningstävlingen Ratkaisu100 fått synlighet och fungerat som exempel på hur olika aktörers påverkansmöjligheter kan förbättras genom olika nya utvecklingssätt.

Resultatmålets utveckling

I innehållet i resultatmålet Påverkansmöjligheter för individer och organisationer har det skett mycket utveckling av olika slag i Finland och internationellt. Internationella trender under granskningsperioden vittnar om att individers och organisationers påverkansmöjligheter och ökningen av dem har varit ett mycket aktuellt ämne på agendan för politik och utveckling. Man har försökt öka påverkansmöjligheterna internationellt i synnerhet genom att utveckla olika sätt att delta, som kallats för demokratiinnovationer.

En individorienterad och kundorienterad utveckling av tjänster har blivit starkare under

hela 2010-talet. Kundorienteringen och servicesystemets individorientering har utvecklats i statliga, kommunala och privata tjänster i synnerhet gällande hälso- och sjukvård. I fråga om offentliga tjänster har digitala grundlösningar, som den nationella servicekanalen, skapats först på senare tid. Även försöksverksamhet och försökskultur har blivit en synlig del av den finländska utvecklingskulturen.

När det gäller att skapa framtidstro och utveckla visioner inträffade hundraårsjubileet för Finlands självständighet under utvärderingens granskningsperiod. År 2017 präglades av visionsskapande för flera olika aktörer i samhället. I en finländsk kontext framhävs den offentliga förvaltningens betydelse som visionär. Olika visioner är ofta stads-, stadsdels- eller sektorsvisa eller specifika för ett tema. Diskussionen om betydelsen av samhälleliga visioner har enligt flera observationer under utvärderingen ökat något.

Dessutom har olika former av frivillig organisering stärkts under granskningsperioden. Sådana är till exempel gemenskapsinriktade stadsdelsevenemang och nätverk baserade på peer learning.

Rekommendationer

I utvärderingen ges fyra rekommendationer gällande resultatmålet.

Rekommendation 1: Sitra ska i fortsättningen utveckla åtgärder med vilka den befintliga kunskapen och erfarenheter hos individer och organisationer gällande påverkansmöjligheter utnyttjas bättre än i nuläget i utvecklingsarbete som gäller dem.

Rekommendation 2: Sitra ska även i fortsättningen aktivt förespråka betydelsen av samhällseliga visioner och upprätthålla en gemensam framtidsbild för olika aktörer.

Rekommendation 3: Sitra ska skapa närmare och synligare partnerskap än idag, särskilt med centrala aktörer verksamma inom resultatmålets område.

Rekommendation 4: Sitra ska i fortsättningen strukturera och sprida nya typer av utvecklingsmetoder.

Resultatmålet Kompetens för en komplex värld

Hur lyckade var Sitras val

Målformuleringen och Sitras val inom resultatmålets område har varit förhållandevis välfungerande i relation till det eftersträvade resultatet. Kompetensutveckling är på ett eller annat sätt representerat i alla projekt som granskats i denna utvärdering, men vissa delområden har haft mindre betydelse inom

resultatmålets område. Dessa är i synnerhet livslångt lärande och främjande av sådana åtgärder som stödjer till exempel erkännande av inofficiell kunskap och bättre utnyttjande av individuella kunskaper eller färdigheter.

Projekthelheten har främjat det eftersträvade resultatet särskilt genom att skapa platser för gemensamt lärande och genom att komma med kunskap i en komplex värld. Inom olika nyckelområden och projekt har man genomfört en mängd försök och faciliterade utvecklingsprocesser som har skapat tillfällen för gemensamt lärande och problemlösning. I Sitras förutsägelse- och utbildningsverksamhet har man i regel kopplat in utveckling av kompetens i en allt mer komplex värld.

Sitras bidrag

Sitra har inte haft en entydig roll i att främja systemiska ändringar eller reformer inom resultatmålet Kompetens för en komplex värld. Sitra har haft väldigt olika roller i olika innehållspunkter och kompetens har i utvecklingsarbetet varit en sak som i många gåringar varit ett aktivitetsinnehåll.

Sitras roll har varit tydligast, men begränsad i flera olika innehållspunkter för att höja människors kompetensnivå inom olika sektorer och innehållspunkter samt i utveckling av kompetens inom försöksverksamhet (särskilt snabba försök). En annan identifierbar roll har gällt kollidering av olika aktörer i för Sitra centrala innehållspunkter och förändring som sker genom olika aktörers gemensamma lärande.

Resultatmålets utveckling

Innehållsområdena i resultatmålet Kompetens för en komplex värld har diskuterats i Finland och internationellt. Fokus har legat i synner-

het på diskussionen om 2000-talets färdigheter, utbildningssystemets reformer och vikten av livslångt lärande.

Alla nivåer i det finländska utbildningssystemet har omfattats av reformer under 2010-talet. Reformerna har genomförts i bland annat grundskolor, yrkesutbildning och högskolor. När det gäller omfattande utveckling av kompetens har man under 2010-talet skapat en nationell, grundläggande infrastruktur till exempel genom att stärka framförhållningen gällande kompetens och utbildningsbehov och genom att bygga grundläggande lösningar för att verifiera och erkänna kompetens. Samtidigt håller digitala lärmiljöer stegvis på att bli vardagliga.

Lösningar för livslångt lärande har under 2010-talet varit fåtaliga i Finland och diskussionen om erkännande och identifiering av inofficiellt kunnande har varit sporadisk eller beroende på enskilda utvecklingsprojekt. Arbetsgivarnas bristande intresse att stödja kompetensutveckling eller lärande är ett centralt tema. En paradox verkar råda inom livslångt lärande och kompetensutveckling. Statistiskt sett är Finland ett spetsland inom vuxenutbildning, men livslångt lärande förverkligas ändå inte. Kontinuerlig kompetensutveckling på flera olika sätt är även i fortsättningen viktigt i en allt mer komplex värld.

Rekommendationer

I utvärderingen ges tre rekommendationer gällande resultatmålet.

Rekommendation 1: Sitra ska i fortsättningen utveckla åtgärder för att stärka livslångt lärande och bättre utnyttjande av individuella kunskaper och färdigheter.

Rekommendation 2: Sitra ska ytterligare stärka sin roll i att strukturera och sprida försöksverksamheten.

Rekommendation 3: Sitra ska skapa närmare och synligare partnerskap än idag, särskilt med centrala aktörer verksamma inom området för resultatmålet Kompetens för en komplex värld.

BILAGA 3

AGENDA 2030 OCH FN:S MÅL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING (SDG)

FN:S MEDLEMSLÄNDER avtalade år 2015 om verksamhetsprogrammet och målen för hållbar utveckling som styr främjandet av hållbar utveckling åren 2016–2030. Målet är att utrota extrem fattigdom i världen och trygga miljöns välbefinnande på ett hållbart sätt.

Det primära ansvaret för att genomföra Agenda 2030 ligger hos staten. För att målen ska uppnås behövs emellertid omfattande engagemang av den lokala förvaltningen, den privata sektorn, medborgarsamhället och medborgarna.

Avtalet inkluderar 17 mål som är kopplade till varandra och som ska nås senast år 2030:

1. **Ingen fattigdom.** Målet är att utrota all form av fattigdom överallt.
2. **Ingen hunger.** Målet är att utrota hunger, säkerställa matsäkerhet och förbättrad nutrition och förespråka hållbart jordbruk.
3. **Hälsa och välbefinnande.** Målet är att garantera ett hälsosamt liv och uppmuntra välmående för alla åldrar.
4. **God utbildning.** Målet är att garantera en inkluderande, rättvis utbildning av god kvalitet och uppmuntra möjligheter till livslångt lärande för alla.
5. **Jämställdhet.** Målet är att uppnå jämställdhet och förstärka alla kvinnors och flickors rättigheter och möjligheter.
6. **Rent vatten och sanitet.** Målet är att garantera tillgång till och ett hållbart användande av vatten och sanitet för alla.
7. **Hållbar energi för alla.** Målet är att garantera tillgång till prisvärd, pålitlig, hållbar och modern energi för alla.
8. **Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.** Målet är att uppmuntra en fortsatt inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, fullt och produktivt arbete och anständiga jobb.
9. **Hållbar industri, innovationer och infrastruktur.** Målet är att bygga upp en hållbar infrastruktur, förespråka inkluderande och hållbar industrialisering och främja innovation.
10. **Minskad ojämlikhet.** Målet är att minska ojämlikheter inom och mellan länder.
11. **Hållbara städer och samhällen.** Målet är att göra städer och mänskliga bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara.
12. **Hållbar konsumtion.** Målet är att garantera hållbara konsumtions- och produktionsmönster.
13. **Bekämpa klimatförändringarna.** Målet är att utan dröjsmål agera för att bekämpa klimatförändringen och dess inverkan.
14. **Hav och marina resurser.** Målet är att bevara och nyttja haven och marina resurser på hållbart vis.
15. **Ekosystem och biologisk mångfald.** Målet är att skydda, återställa och uppmuntra till hållbar användning av ekosystemen på land, hantera skogen hållbart, bekämpa ökenspridning, stoppa och återställa landdegradering och stoppa förlusten av biologisk mångfald.
16. **Fredliga och inkluderande samhällen.** Målet är att uppmuntra fredliga samhällen, tillgodose tillgång till rättvisa för alla och bygga effektiva, ansvariga och inkluderande institutioner på alla nivåer.
17. **Genomförande och globalt partnerskap.** Målet är att stödja verkställandet av hållbar utveckling i större utsträckning och återuppta det globala partnerskapet för hållbar utveckling.

KONTAKTUPPGIFTER



Överombudsman
MIKKO KOSONEN
+358 294 618 403
@SitraKosonen



Ombudsman
TAPIO ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



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



Samhällelig
utbildning
PÄIVI HIRVOLA
+358 294 618 493
@PaiviHirvola



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



Placeringar
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen

e-post: förnamn.efternamn@sitra.fi

OM FRAMTIDEN FÖREFALLER SVÅR, SÅ HJÄLPER SITRAS FRAMTIDSORDLISTA

Cirkulär ekonomi

Ekonomisk modell där man inte ständigt producerar mer saker, utan konsumtionen bygger på att använda tjänster: dela, hyra och återvinna istället för att äga. Materialen förstörs inte i slutändan, utan de blir hela tiden till nya produkter.

Fråkoppling

Saker som hittills har varit kopplade till varandra skiljs från varandra så att båda kan realiseras oberoende av varandra. Till exempel fråkoppling av det upplevda välmåendet och den ekonomiska tillväxten från förbrukningen av naturresurser.

Samhällelig investering

Ett sätt att kanalisera privat kapital till projekt som syftar till positiv och mätbar samhällsnytta.

Svag signal

Ett tecken på något som kommer att stiga upp till ytan eller det första symtomet på en eventuell förändring som kan vara av stor betydelse i framtiden.

Tufft problem

Ett komplext problem som är särskilt svårt att lösa eftersom det har många olika faktorer.

Läs mer:

sitra.fi/sv/ordbok



Sitra är ett modigt framtidshus – förutsägare, utredare, experimentär, finansiär och utbildare – som har kraftiga, över femtioåriga rötter i det finländska innovationsfältet. Just nu står Finland inför stora framtidsfrågor och -handlingar. Kan vi förnya oss och lära tillsammans? Genom att sträcka oss tillräckligt långt, men ändå ta riktiga beslut i den här stunden.

FRAMTIDEN SKAPAS TILLSAMMANS. Kom med!

SITRA.FI/SV

Östersjögatan 11–13

PB 160

00181 Helsingfors

Telefon +358 294 618 991

🐦 @SitraFund

ISSN 1235-6174