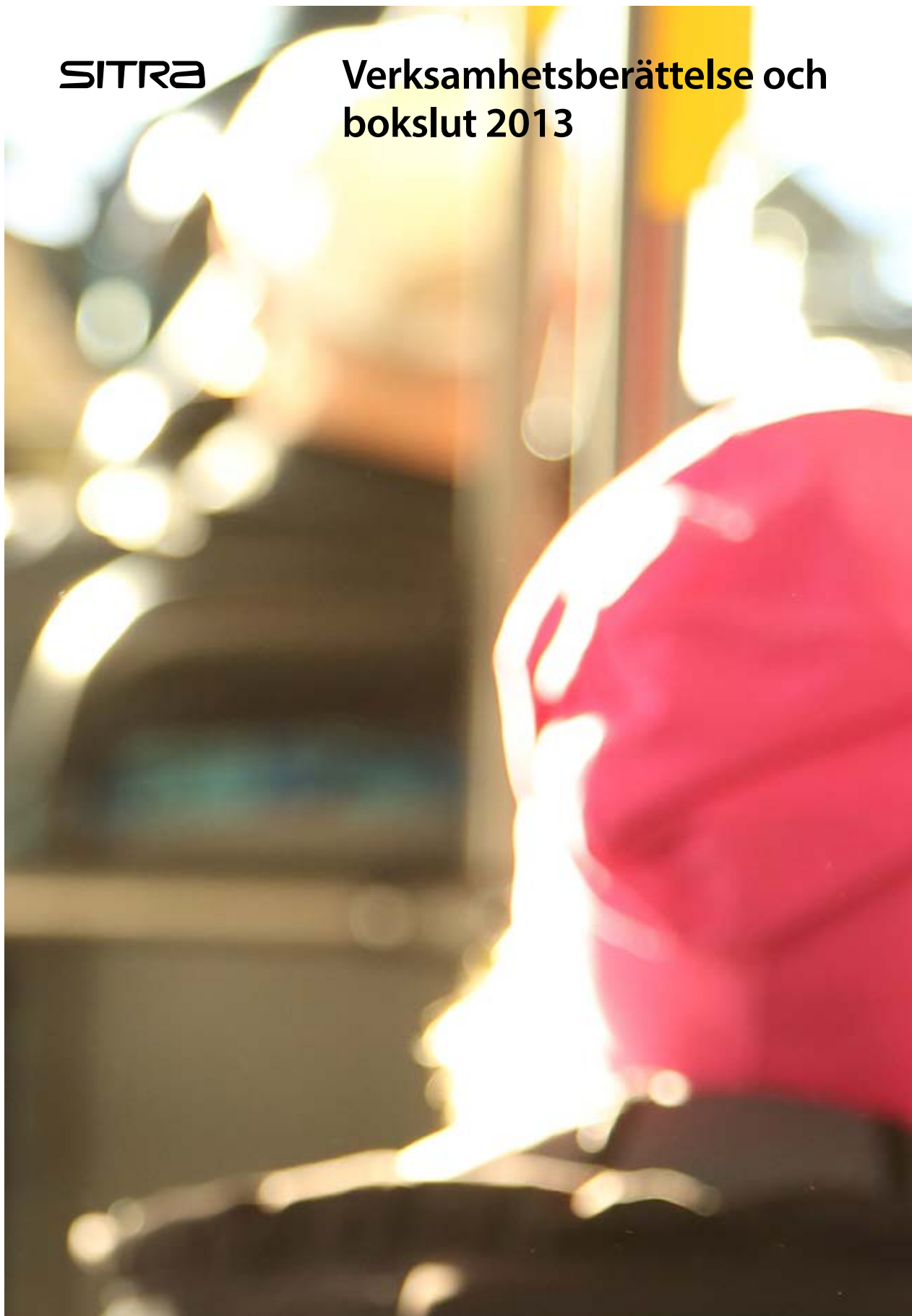
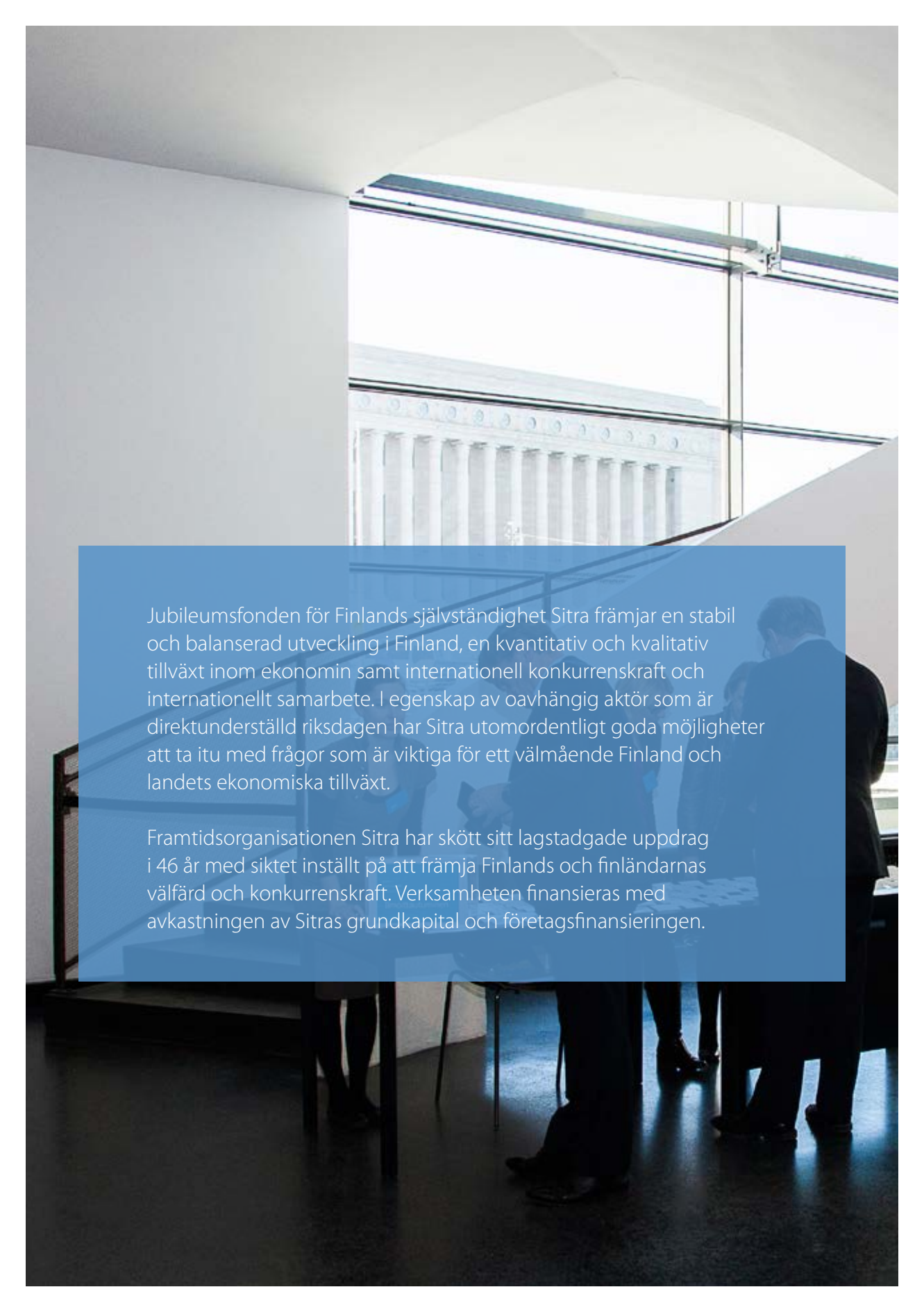


**SITRA**

**Verksamhetsberättelse och  
bokslut 2013**





Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra främjar en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt inom ekonomin samt internationell konkurrenskraft och internationellt samarbete. I egenskap av oavhängig aktör som är direktunderställd riksdagen har Sitra utomordentligt goda möjligheter att ta itu med frågor som är viktiga för ett välmående Finland och landets ekonomiska tillväxt.

Framtidsorganisationen Sitra har skött sitt lagstadgade uppdrag i 46 år med siktet inställt på att främja Finlands och finländarnas välfärd och konkurrenskraft. Verksamheten finansieras med avkastningen av Sitras grundkapital och företagsfinansieringen.

B 17/2014 rd

Jubileumsfonden för Finlands självständighet  
Sitras verksamhetsberättelse för år 2013

till riksdagen

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/90) överlåter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet år 2013 till riksdagen.

Helsingfors, 6.3.2014

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för Finlands självständighet vägnar

**Ben Zyskowicz**  
ordförande

**Anton Mäkelä**  
sekreterare



Trycksak  
441 032



© Sitra 2014

Bilder: Ronan Browne, Noora Lehtovuori, Patrik Rastenberger, Saana Säilynoja,  
Johannes Romppanen, Otso Kaijaluoto, Heikki Tuuli och Jaanis Kerkis

ISSN 1235-6174 (omtryckt)

Erweko Ab, Helsingfors 2014

# Innehåll

<b>Förvaltningsrådets utlåtande</b>	<b>6</b>
<b>Styrelsens verksamhetsberättelse</b>	<b>8</b>
<b>Bokslut</b>	<b>23</b>
Resultaträkning	24
Balansräkning	24
Principer för upprättande av bokslutet	25
Noter till bokslutet	26
<b>Revisionsberättelse</b>	<b>38</b>
Bilagor	40
Kontaktuppgifter	42

## **Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitras verksamhetsberättelse för år 2013 till riksdagen**

Enligt 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/90) ska förvaltningsrådet årligen överlåta en berättelse över fondens verksamhet till riksdagen. Sitras förvaltningsråd består av den bankfullmäktige som riksdagen tillsätter.

Denna enligt lag stadgade verksamhetsberättelse för år 2013 innehåller utöver förvaltningsrådets anförande, Sitras bokslut jämte verksamhetsberättelse och de av riksdagen tillsatta revisorernas revisionsberättelse.

# Förvaltningsrådets utlåtande

Enligt lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet ska förvaltningsrådet årligen avge en berättelse till riksdagen över fondens verksamhet.

År 2013 var framtidsorganisationen Sitras 46:e verksamhetsår. Samhällsklimatet i Finland präglades av den plötsliga insikten av att stora strukturella reformer är nödvändiga. Den offentliga ekonomins fortlöpande skuldsättning och det minskade antalet arbetsplatser i företagen, utmaningarna som den allt äldre befolkningen för med sig, den ökande ojämlikheten, förvaltningens stelheter, reaktionerna på klimatförändringen samt reformbehoven inom social- och hälsovårdssektorn och kommunsektorn var frågor som diskuterades inom både den offentliga och privata sektorn. Strukturella reformer konstaterades vara nödvändiga för att Finland även i fortsättningen ska kunna hålla jämna steg med den globala tillväxten och utvecklingen.

Sitras speciella roll i egenskap av en organisation som finansierar sin verksamhet med avkastning på eget kapital och som är direktunderställd riksdagen ger den en utomordentlig möjlighet att agera som en katalysator för samhällsliga förändringar, utmana det rådande läget och sätta sig på spel för både den offentliga och privata sektorn. Sitra främjar en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt inom ekonomin samt internationell konkurrenskraft och internationellt samarbete.

Sitras vision är ett Finland som skördar framgång genom att gå i täten för en hållbar välfärd. Visionen kretsar kring hållbar välfärd som förenar ekologiskt, socialt och ekonomiskt ansvar.

Innehållsmässigt är Sitras verksamhet sedan början av 2014 indelad i tre teman: Resursvist och kolneutralt samhälle, Livskraftiga människor och sporrande strukturer samt Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och hållbart arbete. I praktiken utförs Sitras expertarbete på nyckelområden som placerar sig under dessa teman och

bildas av olika projekt samt genom samhällelig utbildning, forskning och investeringsverksamhet. Sitra verkar på olika samhällsnivåer, till exempel genom att å ena sidan delta i lagberedning med sin expertis och å andra sidan ägna sig åt små, smidiga experiment.

År 2013 var ett år av nära och resultatbringande samarbete för Sitra. En höjdpunkt var genombrottet i arbetet för den nationella servicekanalen. Sitra spelade en viktig roll i finansministeriets projekt genom att lyfta fram det estniska konceptet X-Road som ett exempel på djup-tänkande och något som kunde tillämpas i Finland. Sitras aktiva arbete för att öka kännedomen om hälsoteknologins betydelse och för att stödja denna framtida tillväxtsektor började också bära frukt.

Inom ekologisk hållbarhet blev resursvishetens betydelse för den regionala ekonomin och industrin föremål för nationell diskussion bland annat i samband med foodspillprojektet och utvecklingen av industriella symbioser. En milstolpe passerades under året då Sitra på grund av den stora efterfrågan återigen började ordna utbildning i finanspolitik efter en paus på närmare tio år. Ledarskapsutbildning i hållbar finanspolitik söker svar på frågor som dagens och morgondagens samhälle ställer på finanspolitiken.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen av grundkapitalet och företagsfinansieringen. I slutet av 2013 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 705 miljoner euro. I fjol gav placeringstillgångarna en utmärkt avkastning på 12,4 procent.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Vid sitt sammanträde 6.3.2014 fastställde förvaltningsrådet resultaträkningen och balansräkningen i enlighet med revisorernas förslag. Vid samma tillfälle beslöt förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra överskottet på 25 015 613,72 euro till tidigare års balanserade över-/underskott.

## Helsingfors, 6.3.2014

Ben Zyskowicz, Pirkko Ruohonen-Lerner, Jouni Backman, Jukka Gustafsson, Timo Kalli,

Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo och Juha Sipilä

./. Anton Mäkelä



Styrelsens  
verksamhetsberättelse

# Styrelsens verksamhetsberättelse

## Sitras omvärld

Det ömsesidiga beroendet ökade i den globala ekonomin under 2013 samtidigt som världen förändrades i en allt snabbare takt. USA återhämtade sig från den ekonomiska krisen snabbare än väntat, och Europa lyckades åtminstone tillfälligt tackla den akuta krisen, och utsikterna såg ställvis ut att börja klarna. Asiens betydelse för världsekonomin fortsatte att öka.

Samhällsklimatet i Finland präglades av den plötsliga insikten av att stora strukturella reformer är nödvändiga. Den offentliga ekonomins fortlöpande skuldsättning och det minskade antalet arbetsplatser i företagen, utmaningarna som den allt äldre befolkningen för med sig, den ökande ojämlikheten, förvaltningens stelhet, reaktionerna på klimatförändringen samt reformbehoven inom social- och hälsovårdssektorn och kommunsektorn var frågor som diskuterades inom både den offentliga och privata sektorn. Problemen ansågs vara gemensamma. Insikten resulterade tills vidare i varken beslut eller handling, men förståelsen ökade märkbart över parti- och sektorgrensarna.

Strukturella reformer är nödvändiga för att Finland även i fortsättningen ska kunna hålla jämna steg med den globala tillväxten och utvecklingen. Bland grannländerna har Sverige och Estland samt Tyskland visat att även svåra strukturella reformer kan genomföras och även bli framgångsrika. En omständighet som försämrar Finlands förmåga till förändring är det kortsiktiga och ålderdomliga ledningssystemet inom statsförvaltningen. Så gott som alla stora samhälleliga utmaningar är besvärliga till sin karaktär, och lösningen av dem kräver strategiskt öga som sträcker sig över regeringsperioderna och smidigt samarbete över sektorgrensarna. Samarbetet mellan staten och lokalförvaltningen borde förbättras genom gemensamma mål.

Även om våra samhälleliga utmaningar är stora har vi också sett positiva signaler. Finländska företag har på

sistone klart och tydligt insett att ekologiska och sociala lösningar är en stor möjlighet för framåtblickande företag. Våra storföretag inom både skogs- och metallindustrin utvecklar cleantech-produkter och -tjänster på löpande band. Vi har också mycket lovande tillväxtföretag på flera snabbväxande områden, speciellt inom välfärds- och miljöteknologier samt spelindustrin.

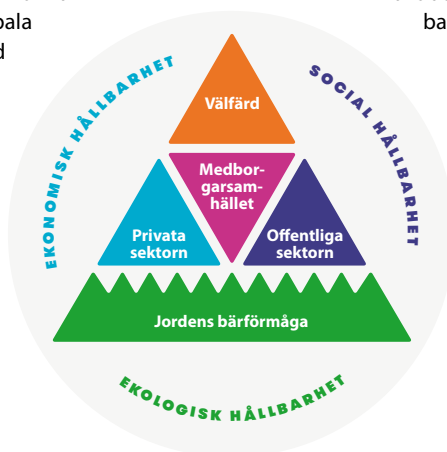
## Framtiden som mission, välfärden som vision

Sitra främjar en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt inom ekonomin samt internationell konkurrenskraft och internationellt samarbete. Sitras mission är med andra ord att bygga upp ett framgångsrikt Finland för morgondagen.

Enligt Sitra handlar den stora utmaningen för Finlands framtid om att kombinera välfärd, ekonomisk tillväxt och förbrukning av råvaror på ett hållbart sätt. En annan viktig utmaning är brytningskedet i arbetslivet och den offentliga ekonomins hållbarhetsgap. Ovan nämnda utmaningar har ställt Finland liksom många andra västländer inför ett historiskt brytningskedet.

Sitras vision är ett Finland som skördar framgång genom att gå i täten för en hållbar välfärd. Visionen kretsar kring hållbar välfärd som förenar ekologiskt, socialt och ekonomiskt ansvar. Ett Finland som är förenligt med Sitras vision har konkurrenskraftsamt anpassat sig till gränserna för jordens bärfkraft, erbjudit sina medborgare en möjlighet

att i högre grad ta ansvar för sin egen och sina anhörigas välfärd samt skapat nya rutiner för medborgarsamhället och samarbetet mellan den offentliga och privata sektorn.



Modell för hållbar välfärd



## Verksamhetsmodell

Sitras speciella roll ger den en utmärkt möjlighet att fungera som katalysator för samhällsliga förändringar. Som en organisation som finansierar sin verksamhet med avkastning på eget kapital och som är direktunderställd riksdagen kan Sitra utmana det rådande läget och sätta sig på spel för både den offentliga och privata sektorn. En visionär och en aktör bör agera på olika samhällsplan: Sitra kan till exempel å ena sidan delta i lagberedning med sin expertis och å andra sidan ägna sig åt små, smidiga experiment.

*Innehållsmässigt är Sitras verksamhet sedan början av 2014 indelad i tre teman:*

- Resursvikt och kolneutralt samhälle
- En livskraftig människa och sporrande strukturer
- Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete

De två först nämnda temana startade hösten 2012 och det tredje temat, Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete, inleds i januari 2014. Därigenom fulländas Sitras reform av strategin och rutinerna som pågår i flera år: efter inledningen av det tredje temat förenar Sitras verksamhet ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet på ett balanserat sätt.

I praktiken utförs Sitras expertarbete på nyckelområden som placeras sig under dessa teman och bildas av olika projekt samt genom samhällelig utbildning, forskning och investeringsverksamhet. Nyckelområdena är projektheter som pågår i ca två år och som syftar till systemisk ändring på sina områden. Verktygen för påverkningen på nyckelområdena utgörs av bland annat finansiering, forskning, seminarier, workshoppar, smidiga experiment och utveckling av affärsverksamhet. Metoderna och verktygen för genomförandet varierar mellan nyckelområdena och projekten, men de interna rutinerna för förberedelse, genomförande och spridning är enhetliga i hela Sitra. Detta möjliggör ett flexibelt samarbete i snabbt föränderliga situationer. Metoderna för genomförandet utvecklas fortlöpande för att i ännu högre grad motsvara verksamhetens mål.

Att ta fram idéer till nya innehåll och förbereda dem är en fortlöpande process i Sitra. Förslag och idéer till nya projekt och nyckelområden kommer både internt och från externa samarbetspartner. Alla förslag och idéer

### Valkriterier för nyckelområden

- stöd för Sitras vision
- betydelse för Finland och temats vision
- tydliga och mätbara mål för projektets genomförande, implementering och resultat
- Sitras kompetens och resurser
- Sitras mervärde för nyckelområdet

kanaliseras internt via på förhand överenskomna hantlingsprocesser, där de bedöms och vidareutvecklas inom ramen för Sitras strategi.

Sitras ledningsgrupp fattar beslut om förberedelse av nya nyckelområden, medan beslut om införandet av nya nyckelområden fattas av Sitras styrelse vid vårens och höstens strategimöten. År 2013 fanns det fortfarande sådana nyckelområden under temana vars arbete inledes innan de nuvarande temana infördes. Därför syns temanas innehållsmässiga styrning tydligare på de nyckelområden som infördes 2013.

Sitras verksamhet är ständigt utsatt för förändringar som sker inom både den offentliga och privata sektorn. Påverkningskedjan är ofta lång och framgången syns först efter en längre tid. Sitra strävar dock i all sin verksamhet efter tydliga mål och mätning av dem för att bedöma de eftersträvade samhällsliga resultaten. Sitra följer aktivt upp hur de uppställda målen realiseras under och efter påverkningsarbetet. Påverkningsmålen följs i regel upp i tre år efter att arbetet slutförts. I dessa bedömningar utvärderas resultaten ur flera perspektiv. Även en helhetsbedömning av Sitras verksamhet görs regelbundet.

## Verksamheten år 2013

### Resursvist och kolneutralt samhälle

Klimatförändringen och den minskande mängden tillgängliga naturresurser är globala hotbilder som utöver ekologiska problem kan leda till stora sociala och ekonomiska utmaningar i det finländska samhället.

De stora reformer som behövs kan bara göras med små steg, och rent allmänt är det omöjligt att genomföra strukturella ändringar över en natt. Ju tidigare åtgärder vidtas desto bättre möjligheter har Finland och finländska företag att bevara sin konkurrenskraft och bli föregångare inom ekologisk hållbarhet på globala marknader och dra nytta av nya möjligheter.

Sitras mål är att skapa förutsättningar för ett resursvist och kolneutralt samhälle samt affärsverksamhet som främjar denna utveckling. Miljöfrågor har varit på Sitras agenda från första början, och de senaste åren har dessa frågor främjats genom Miljöprogrammet (2005–2007), som gav en puff åt cleantech, och Energiprogrammet (2008–2012), som fokuserade på den bebyggda miljön. Energiomvandlingen utvecklas med fart i Finland, och ingen förnekar vilken potential cleantech har. Men förståelsen för förändringen i förbrukningen och hanteringen av resurser är i sin linda. Till drivkrafter bakom förändringen har man valt föregångare som genom experiment kan utveckla verksamhetsmodeller som även andra kan utnyttja.

År 2013 fokuserade verksamheten på att främja resursvishet inom industri och i städer. Arbetet försiggick på fyra nyckelområden: Närlösningar för grön ekonomi (01/2012–08/2013), Industriell symbios (01/2013–12/2014), Resursvishet (01/2013–06/2015) och Rådet för hållbar gruvverksamhet (08/2013–07/2015). Det först nämnda är en fortsättning på programmet Landmärken, som avslutades 2012, medan de andra ingår i verksamhet som inleddes 2013.

### Resursvishet skonar miljön och sparar pengar

Ur ett internationellt perspektiv slösas det med naturresurser i Finland. Tills vidare hör vi till eftersläntrarna i de resurseffektivitetsgranskningar som utförts av Europeiska miljöbyrån. Enbart genom att använda råvaror förnuftigare kan finländska företag enligt Motiva spara upp till sju miljarder euro om året. Resursvishet är ett mer omfattande begrepp än resurseffektivitet, och med det avses att förbrukningen av naturresurser och utsläppen kan minskas samtidigt som välfärden ökar. Målet för Sitras och Jyväskylä stads samprojekt är att skapa en regional

modell för resursvishet som kan tillämpas i hela Finland. De viktiga frågorna i verksamhetsmodellen handlar om ledning: Hur ska resursflöden göras transparenta så att de kan påverkas genom ledning? Hur ska alla förvaltningsområdets resurser beaktas? Målet för verksamhetsmodellen på medellång sikt handlar förutom om miljöskydd dessutom om stora besparingar i euro och en stärkt regional ekonomi.

Jyväskylä stads resa mot resursvishet har inletts med raska steg. Sitra och Jyväskylä har bedrivit nära samarbete, och den lokala verksamheten har gett möjligheter till konkreta experiment, som lett till ändringar i rutinerna. Resursvishet har varit tema för flera workshopar, seminarier och exkursioner, och temat har fått större uppmärksamhet på området. De praktiskt inriktade experimenten har konkretiserat frågorna samtidigt som man kunnat testa verksamhetsmodellens delområden. Man har också satsat på utvecklingen av resursvis affärsverksamhet. Verksamhetsmodellen har redan i detta skede även väckt internationellt intresse.

### Den enas avfall är den andras råvara

En förutsättning för industrins konkurrenskraft är att råvaror används effektivt och miljövänligt. Industriell symbios är en helhet som bildas av flera företag och där en effektiv användning av råvaror, teknologier, tjänster och energi ger mervärde till alla. Ett företags avfall eller biprodukter kan vara ett annat företags råvara, och tvärtom. Även detta är resursvishet.

Med hjälp av industriell symbios stärker Sitra utvecklingen av en affärsekonomiskt lönsam och ekologiskt mer hållbar affärsverksamhet samt främjar finländska företags konkurrenskraft som baserar sig på en hållbar användning av naturresurser och uppkomsten av nya arbetsplatser. I praktiken handlar det om att under Sitras ledning skapa en nationell verksamhetsmodell för industriella symbioser, där företag utvecklar industriellt samarbete kring outnyttjade resurser för att sänka kostnaderna och skapa ny affärsverksamhet.

Under 2013 testade man konkreta verktyg för att underlätta materialomloppet i företag. Ett exempel är de ursprungligen brittiska NISP-workshoparna (National Industrial Symbiosis Programme), där företag söker efter konkreta lösningar för att utnyttja material genom inbördes nätverkande och med hjälp av lokala experter och tjänsteleverantörer.

Dessutom redde man ut administrativa hinder för industriella symbioser och metoder för att undanröja dem. Sitra deltog också i etableringen av *European Industrial Symbiosis Association*, en ny europeisk organisation

som fokuserar på industriella symbioser. Utifrån en global marknadsutredning inledde man samarbete med fem företagskonsortier som siktar på globala marknader.

Utmaningar under 2014 är att få till stånd konkreta industriella symbioser på ett affärsekonomiskt lönsamt sätt, utforma den nationella verksamhetsmodellen och säkerställa verksamhetens kontinuitet.

### Samarbetsnätverk för hållbar gruvdrift

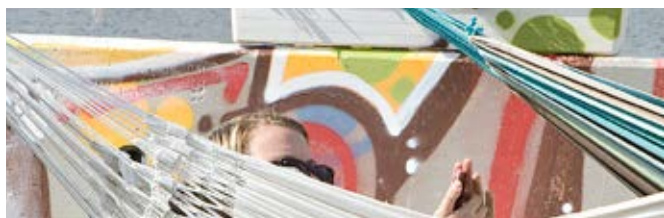
Gruvindustrin har stor tillväxtpotential i Finland, men den har också utsatt miljön för risker som oroar medborgarna. Läget inom gruvindustrin är ställvis inflammerat, särskilt på grund av intressekonflikterna mellan gruvindustrin, turismen och miljöskyddet. Nya investeringar har skjutits upp delvis på grund av den osäkerhet som intressekonflikterna orsakat.

Sitra hjälper gruvföretag och deras intressenter att skapa ett nätverk för hållbar gruvdrift. Syftet är att utveckla rekommenderade och internationellt harmoniska verksamhetsprinciper för hållbar utveckling samt indikatorer och utvärderingsmetoder för finländska gruvor. Arbetet för att bilda ett nätverk för hållbar gruvdrift började efter utredningsfasen hösten 2013, och det har utöver Sitra beretts av Kaivannaisteollisuus ry, Lapin liitto, Finlands naturskyddsförbund och Metallarbetarförbundet rf. I beredningen har man på ett ingående sätt studerat internationella operativa modeller för gruvindustrin i bland annat Australien, Chile och Kanada.

### Närenergi ett äkta alternativ

Sitra har utfört långsiktigt arbete för att främja produktionen av närenergi: det första projektet för solenergi genomfördes redan på 1970-talet. Utifrån publikationen *Aurinkoenergia käytetty pientaloalueen lämmityksessä* (Användning av solenergi i uppvärmning av småhusområden) (1980) planerade och finansierade man solbyn i Kervo, men slutsatsen av pionjärprojektet för solenergi var att tekniken ännu inte var mogen. Sedermera har de teknologiska förutsättningarna för närenergi förbättrats avsevärt.

Arbetet för närenergi har utgått från att uppmantra människor till att minska sitt ekologiska avtryck genom att ersätta fossila bränslen med förnybara energikällor. Ett centralt mål var att förbättra förutsättningarna för användningen av förnybar energi i bostadsområden och enskilda byggnader i Finland, eftersom det väsentligt minskar de skadliga miljökonsekvenserna av förbrukningen samtidigt som det främjar finländsk cleantech på hemma- och exportmarknaden.



*I ett resursvist samhälle ökar välfärden samtidigt som utsläppen minskar.*



Den operativa miljön för användning av närenergi i större skala visade sig vara en rätt stor utmaning i Finland speciellt till följd av de administrativa hindren. Sitra bedrev ett mycket aktivt och nära samarbete med aktörer inom sektorn, upprätthöll nära kontakter med politiska beslutsfattare, förvaltning och finansierare för att förbättra den operativa miljön för närenergi samt finansierade sådana utvecklingsprojekt och experiment som siktade på att identifiera människors behov och ta fram tjänster som motsvarade dem. Tack vare denna verksamhet kunde flera administrativa och juridiska flaskhalsar elimineras eller arbetet för att eliminera dem påbörjas. Tack vare Sitra kompletterades uppdateringen av Finlands energi- och klimatstrategi (2013) med över 10 åtgärder för att främja småskalig produktion, och dessutom bildade arbets- och näringsministeriet två arbetsgrupper i Motiva och en tjänstemannaarbetsgrupp för att främja närenergi under 2013.

Den viktigaste och eventuellt långsiktigaste prestationen var etableringen av Suomen Lähienergialiitto ry. En ökande småskalig produktion av förnybar energi

förutsätter dock stora samhälleliga förändringar i energimarknadens hela produktions- och handelsstruktur. Så gott som alla större aktörer såsom Suomen Tuulivoimayhdistys ry, Aurinkoteknillinen yhdistys ry och Suomen Lämpöpumppuyhdistys – SULPU ry deltar redan i förbundets verksamhet.

Sitras viktigaste samarbetspartner i arbetet för närenergi var miljöministeriet, arbets- och näringsministeriet, jord- och skogsbruksministeriet, Finlands Miljöcentral, Motiva och centrala föreningar och företagare inom sektorn.

### **Resan mot ett resursvíst och kolneutralt samhälle fortsätter**

Under 2014 väntas den internationellt intressanta verksamhetsmodellen för regional resursvishet ge viktiga resultat och genombrott samt införas som ett ledningsverktyg i städer och få en central plats i olika strategier.

Då industrin aktivt involveras i förändringsprocessen sätter det fart på omställningen av hela resurs- och energianvändningen i samhället, något som ändå är ett måste då växthusutsläppen måste skäras ner med 80–95 procent. Om man i Finland proaktivt jobbar för detta och utvecklar produkter och tjänster som förändringen kräver skapar man samtidigt betydande exportmöjligheter, främjar konkurrenskraften i en föränderlig operativ miljö och minskar riskerna relaterade till ändringsprocessen. Industrin väntas år 2014 ha blivit du med resurssamarbetet och den industriella transformationen blir ett nationellt mål.



## Experimentet med överbliven mat blev en nationell hit

Samhälleliga innovationer kräver inte bara undersökningar, utredningar, rapporter och projektplaner som skapas i mötesrum. Dessutom behövs en kultur som är beredd att experimentera: att utveckla idén genom försök och misstag. Experiment är nästa steg efter idéstadiet och handlar om att testa idén i praktiken under några veckor för att ta fram den slutliga verksamhetsmodellen. Experiment har på kort tid blivit en metod som Sitra använder för att utveckla nya verksamhetsmodeller. De första smidiga experimenten gjordes i samband med forumet Nytt arbete hösten 2011, och därefter har experiment utförts i anslutning till både forum och andra projekt.

På våren sökte Sitra genom öppen ansökan idéer som sparar råvaror och energi och som ökar välfärden och genom vilka Jyväskylä förvandlas till en resursvis stad. Syftet var att vidareutveckla idéerna genom ett par veckor eller högst en månad långa experiment. Experimenten fick kosta högst 8 000 euro, och pengarna kunde gå exempelvis till kostnader för utomstående experter, kommunikation och informationsspridning eller till uppföljning och utvärdering.

Sökningen resulterade i 212 resursvisa idéer, av vilka 15 valdes till fortsatt förädling och testning. Idéerna anknöt bland annat till främjande av hållbara levnadsvanor, återvinning, minskning och återanvändning av avfall och annat material, resursdelning, miljövänliga trafikformer, förnybar energiproduktion, minskning av energiförbrukning, användning av matsvinn och delning av tomma lokaler.

Paula Puikkonen, servicechef på Jyväskylä stads mat-tjänst Kylän Kattaus, lämnade in sin idé som gick ut på att sälja eller skänka daglig överbliven mat från skolor, daghem och servicehus till arbetslösa, pensionärer och andra låginkomsttagare i regionen. Idén utvecklades till ett experiment som genomfördes under två tvåveckorsperioder, först i servicehuset Keljo och sedan i Vaajakumpu skola. Överbliven mat såldes för en euro till lokala invånare. Information spreds på anslagstavlor i hus och lekparkar i grannskapet, och på dörren till matsalen fäste

man efter lunchen en lapp på vilken det stod: "Mat blev över. Var så goda!". Och maten blev uppäten.

I en experimenterande kultur är det tillåtet att misslyckas. Även misslyckade experiment ger ofta resultat i form av information om vad som borde göras annorlunda och hur idén borde vidareutvecklas.

Under experimentet med överbliven mat konstaterades att konceptet med att sälja överbliven mat till ett billigare pris än lunchpriset inte fungerade. Människorna började nämligen skjuta upp lunchen tills de fick maten billigare. Därför konstaterades potentialen med konceptet vara störst på sådana matställen där lunchen var gratis. I servicehus och på motsvarande ställen kunde överbliven mat erbjudas exempelvis till frivilliga.

Experimentet ändrades efter två veckor så att priset på överbliven lunchmat höjdes till 1,50 euro, vilket täckte kostnaderna för de extra matgästerna, dvs. i praktiken bröd, bredbart pålägg och matdryck. På Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:s undran över snedvriden konkurrens svarade Jyväskylä stad att alternativet för dem som väljer överbliven mat inte är restaurangmat utan matbutiker och brödköer. Puikkonens idé och experimentet kombinerade på ett fint sätt ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

Flera medier rubricerade "1,5 euros luncher till hela landet", och riksdagsledamöterna Oras Tynkkynen (de gröna) och Reijo Tossavainen (sannfinländarna) frågade i sitt skriftliga spörsmål i riksdagen hur regeringen i synnerhet i bespisningen inom den offentliga sektorn kan främja användningen av överbliven mat och minska matsvinnet. Samma fråga ställdes av kommunfullmäktige och redaktörer runt om i landet. Experimentet med servering av överbliven mat i Jyväskylä blev en nationell hit, som kan utvidgas till en mer omfattande verksamhetsmodell. Värdet på matsvinnet beräknas uppgå till 500 miljoner euro per år i Finland. Om alla skolor i Finland skulle använda överbliven mat i stället för att slänga den bland biosoporna kunde invånarna i Finland serveras över 2 000 000 måltider om året.

*Mat blev över.  
Var så goda!*

## En livskraftig människa och sporrande strukturer

På nyckelområdena för temat En livskraftig människa och sporrande strukturer uppmanar Sitra till en empatisk omsorg och främjar nya verksamhetsmodeller och affärsverksamhet inom välfärd. Nyckelområdena siktar på reformer som ökar medborgarnas deltagande och möjliggör en märkbar produktivitetsökning samt ny affärsverksamhet. År 2013 fokuserade verksamheten på utveckling av elektroniska tjänster för egenvård samt datasystem för hälso- och sjukvården och ledningen samt på att förebygga marginalisering bland unga och främja äldre personers påverkningsmöjligheter.

Dagens hälso- och sjukvårdssystem skapar ojämlikhet och snarare stöder existerande strukturer än finländarnas välfärd. Behovet av strukturreformer är markant. Enligt Sitra borde samhällets servicestrukturer i sin helhet byggas upp med människan i centrum. Den teknologiska utvecklingen och till exempel genforskningsplaneringen av hälso- och sjukvården en egen prägel.

År 2013 arbetade man på sex nyckelområden: Välfärdsaffärsverksamhet ur naturen (01/2011–06/2013), Ledarskap (01/2010–12/2013), Information ger välfärd (10/2012–12/2015), Mot ett informationsamhälle (10/2012–06/2014), Lösningar för offentlig servicestyrning (10/2012–12/2014), En aktiv och välmående äldre (04/2013–04/2015). De två först nämnda är en fortsättning på program som avslutades 2012, medan de andra ingår i verksamhet som inleddes 2013.

### Mer välfärd och affärsverksamhet från naturen

Naturen främjar hälsan och välfärden på flera sätt, till exempel genom att förebygga sjukdomar som beror på levnadsstandarden, bristfällig motion och ålder samt genom att skapa långvarig välfärd. Immateriella naturresurser är således både en välfärdsresurs och en del av den gröna ekonomin.

Nyckelområdet Välfärdsaffärsverksamhet ur naturen i Sitrans program Landmärken (2010–2012) som avslutades sommaren 2013 resulterade i en ökad medvetenhet om naturens hälso- och välfärdsfrämjande effekter samt i nya koncept och verktyg genom vilka naturen kan utnyttjas och skapa potential för affärsverksamhet.

Åtgärdsförslag har införlivats i olika politik- och forskningsprogram, såsom Bioekonomistrategin, Skogspolitiska programmet, Metlas forskningsprogram och beredningen av ministeriernas resultatstyrning.

## Information ger välfärd

Största delen av utgifterna för hälso- och sjukvård i Finland anknyter till vården av kroniska sjukdomar.

Sitrans mål är att stödja en förskjutning av hälso- och socialvårdens fokus från vården av sjukdomar till främjande av hälsan, tidigt ingripande samt val av livsstil. Förutom att främja finländarnas hälsa och välfärd är syftet att uppnå betydande kostnadsbesparingar i hälsovårdsutgifterna.

I projekten på nyckelområdet utvecklades år 2013 användarvänliga elektroniska tjänster för främjandet av hälsan i olika skeden av livet. I experimenten ordnades bland annat pilotprojekt för ett elektroniskt moderskapskort, tjänsten Vetreeni, en pekadorapp som stöder äldre personers hälsa och funktionsförmåga, en elektronisk hälsokiosk, dvs. en förebyggande flerkanalstjänst samt Välfärdscentralen som bearbetar social- och hälsovårdens servicestrukturer i en mer kundorienterad riktning. Experimentet gav många bra erfarenheter, och tjänsterna kommer att utvecklas utifrån dem. Flera av de tjänster som utvecklades genom experiment har kopplats till hälsokontot Taltioni, så att den information som tagits fram i dem kan sparas för senare ändamål. En del av experimenten fortsätter 2014.

Hälsoteknologi och relaterade tjänster är en framtida tillväxtsektor. Med hjälp av Gesundheit 2013, tävlingen i hälsospel, riktade Sitra fokus på spelens betydelse för främjandet av hälsan och understödde affärsverksamhet inom branschen. Seminariet Hälsovårdens framtid som ordnades på hösten tillsammans med FPA uppmanade finländarna att tänka på de snabba förändringarna inom hälso- och sjukvården, bland annat i form av mobilappar för egenvård.

Kommersialiseringen och internationaliseringen av hälsoteknologin fortsatte i form av konferens- och nätverksresan Health 2.0 som riktade sig till företagare och beslutsfattare inom hälso- och välfärdssektorn och som ordnades tillsammans med Tekes. För de deltagande företagen ordnades så kallad pitchningsutbildning, möten på tumanhand med bland annat finansiärer samt exkursioner till företag inom hälso- och välfärdssektorn i Kalifornien. Omkring trettio företag deltog i resan som resulterade i över 600 nya kontakter för företagen och närmare 140 initiativ till kommersiellt samarbete. Efter resan ordnades möten för företag och investerare vid Health Track på investerarevenemanget Slush!. Finländska start up-företag har stort behov av praktisk expertis och stöd i internationaliseringen, och Sitra har en hel del kompetens inom både hälsoteknologi och utveckling och investeringar inom affärsverksamhet. Arbetet fortsätter 2014 med evenemangsserien Health Tuesday.

Vid sidan av hälsoteknologin och den ökande egen-vården påverkas hälso- och sjukvårdens framtid i hög grad av genforskningen och utvidgningen av den till att omfatta människans hela genom. För att sätta fart på utvecklingen i sektorn redde Sitra ut läget för genomdatjänster riktade till konsumenter och deras affärsmodeller. Den populärvetenskapliga utredningen väckte också internationell uppmärksamhet. Dessutom undersöktes läkarnas och medborgarnas inställning till gen- teknologiska analyser och deras erfarenheter av och synpunkter på genforskningens nuläge och framtid. Av undersökningen framgick bland annat att reglerna och lagstiftningen avseende genetiska analyser är bristfällig. Sitra förde diskussioner med social- och hälsovårdsministeriet om behovet av en nationell genomstrategi.

### Smidig hantering av ärenden via servicekanalen

En utmaning med att utveckla elektronisk ärendehantering är de brokiga datasystemen, i vilka man ofta lagrar överlappande information och som inte är kompatibla med varandra. Integration av system genomförs ofta bilateralt, vilket resulterar i höga utvecklingskostnader.

Planeringen och utbyggnaden av en nationell servicekanal som förenar de olika systemen har krävt och kräver omfattande och fördomsfritt samarbete mellan den offentliga förvaltningens organisationer och företagen. Syftet med att ta modell av Estland är att få till stånd fler och smidigare e-tjänster på ett kostnadseffektivt sätt. Sitrans expertis och kontakter med utvecklarna av estniska X-Road har spelat en viktig roll i finansministeriets projekt för planering av arkitekturen för en nationell servicekanal och smidigare e-tjänster.

I den planerade modellen är bland annat personuppgifter, hälsouppgifter och myndigheternas registeruppgifter tillgängliga via en servicekanal på ett säkert och smidigt sätt för dem som behöver informationen och har behörighet till den. Informationen hämtas alltid från den ursprungliga källan och den är tillgänglig på flera ställen och aktuell. Via servicekanalen kan privatpersoner se och i viss mån även uppdatera sina uppgifter. Det räcker med att förvara olika slags registeruppgifter, till exempel patientuppgifter eller uppgifter i fordonsregistret eller yrkesbehörighetsuppgifter, på ett ställe, eftersom de via servicekanalen kan hämtas till det ställe där de behövs.

Införandet av servicekanalen främjas även genom att man stöder kommunernas ibruktagning utredningar och hur man inleder implementeringsfasen på ett smidigt sätt även i kommunerna.

Utöver servicekanalen har Sitra deltagit i utredningen om hur elektronisk identitet och identifiering borde organiseras på det nationella planet. Arbetet leds av finansministeriet och har en fast koppling till servicekanalprojektet.

### Gränsöverskridande samarbete inom offentligt ledarskap

Sitra har utvecklat nytänkande och nya ledningssystem tillsammans med kommunerna och statsförvaltningen sedan 2010. Ledarskap har granskats ur individens, arbetsgemenskapens och ledningens perspektiv på alla nivåer inom offentlig förvaltning såväl i kommunerna som i statsförvaltningen. Fokus har legat på både ledningssystem, utveckling av ledarskap, samarbetskicklighet och enskilda individers funktionsförutsättningar som en del av organisationen.

Utmaningarna inom den offentliga ekonomin och medborgarnas varierande behov kräver insatser av flera myndigheter och förvaltningsområden. Det vore nyttigt att sköta flera ärenden enhetligt och tillsammans. Sitra har deltagit i utvecklingen av statsförvaltningens koncernledning tillsammans med statsförvaltningen och strävat för sin del efter att skapa förutsättningar för ett stärkt samarbete som överskrider den offentliga förvaltningens sektorgränser. Projektet Governments for the Future, som genomfördes 2012–2013, fick en fortsättning då Sitra tog över ledningen av dess andra fas (Strategically Adaptive Governments), som blir klar 2014. I projektet analyseras möjligheter till strategisk smidighet och dess lämplighet för ledning och ändring av den offentliga förvaltningen. Projektet genomförs i nära samarbete med finansministeriet och statsrådets kansli samt OECD.

### Information som stöder beslut

I nyckelområdet Lösningar för offentlig servicestyrning utvecklas modeller och verktyg för att utvärdera nuläget hos välfärden i olika samhällsgrupper samt förutspå framtida servicebehov. Med hjälp av modeller och verktyg förädlas informationen till hjälpmedel för beslutsfattandet. Nyckelområdet består av två helheter: Lägesbild av unga och Ledning genom kunskap.

Bara en liten del av de unga är marginaliserade eller hotas av att bli det, men med tanke på social och ekonomisk hållbarhet är det ett stort problem. Syftet med projekthelheten Lägesbild av unga är att ta fram kunskap genom att analysera och kombinera nya lösningar för att identifiera och stödja unga som hotas av marginalisering.

Ju tidigare man får en helhetsbild av läget för ett barn eller en ung person desto tidigare kan man ingripa i problemerna. Projektet kartlade olika modeller för tidigt ingripande i ungas situation från olika håll i världen. I Holland hittade man det nationellt använda flaggningssystemet Verwijsindex, som samlar ihop myndigheternas uttryck för oro över situationen för ett barn eller en ung person. Flaggningssystemet och tillhörande samarbete mellan myndigheter testas först i S:t Michel i början av 2014. Från S:t Michel kommer prövningen sannolikt att utvidgas till Esbo.

Vid sidan av testningen av flaggningssystemet erbjuder Sitras och Rädda Barnen rf:s webbaserade tjänst Suunta, som genomfördes 2013, personlig vägledning för unga mot en arbets- eller utbildningsplats. Suunta startades i anslutning till Yles kampanj Nuorille.Nyt! hösten 2013 och den fortsätter 2014.

Utvecklingen av social- och hälsovården förutsätter prognoser om medborgarnas välfärd. I dag är den information som ledningen får tillbakablickande, vilket innebär att den inte stöder strategiskt beslutsfattande och leder till reaktiva rutiner. För att garantera tillgång till systematisk information håller Sitra på att ta fram en modell och verktyg för ledning genom information för att stödja beslutsfattandet inom social- och hälsovårdssektorn. Modellen definierar den väsentliga information som behövs för beslutsfattande samt hur informationen tas fram och presenteras. Arbetet resulterar i en handbok och en app. Helheten har utvecklats tillsammans med Södra Karelen social- och hälsovårdsdistrikt Eksote, och resultaten offentliggörs 2014.

## Äldre som utvecklare av tjänster

Pensionärerna i Finland hör till de mest utbildade och friska i världen. De vill delta i arbetslivet till exempel genom frivilligarbete. Äldre personer vill ta ansvar för sitt liv och själva fatta beslut om sina tjänster – vara subjekt i stället för objekt.

Våren 2013 inledde Sitra ett projekt för att stödja äldre personer i aktivt deltagande. På nyckelområdet En aktiv och välmående äldre koncentrerar sig Sitra på att stödja äldre personers deltagande i medborgaraktivitet och beslutsfattande, utveckling av tjänster som stöder självständigheten och möjliggör deltagande och frivilligarbete.

Drivlok för ändringsarbetet är Åbo och Tammerfors stad inklusive samarbetspartner. Dessutom har Pensionärsförbundens intresseorganisation PIO rf en central roll i arbetet genom att verka som aktiv partner och informator i projekten. Även om utvecklingen sker i några

regioner kommer verksamhetsmodellerna att spridas till hela landet när arbetet framskrider.

I Tammerfors inleddes arbetet med att utveckla verksamhetsmodeller för personliga budget, kund- och servicestyrning samt servicehållplatsen. Syftet är att aktivera och stödja människor i självständighet och hemmaboende. Tammerfors stad integrerar 2–5 andra kommuner i utvecklingen av verksamhetsmodellen.

Även Åbo stad inledde ett omfattande samprojekt för att främja äldre personers deltagande och hörande av dem i anslutning till kommunalt beslutsfattande. De viktigaste samarbetsparterna i detta projekt är äldreråden och de verksamhetsformer som kommer att skapas kring dem i framtiden, till exempel kund- och medborgarråd.

I anslutning till äldre personers deltagande i arbete utredde Sitra tillsammans med Helsingin seudun kauppakamari företagens inställning till arbete bland människor i pensionsåldern och 50 år fyllda. Enligt utredningen förhåller sig arbetsgivarna betydligt mer positivt än väntat till rekrytering av äldre arbetstagare och pensionärer. I fortsättningen kommer Sitra att ta fram information om anställning av pensionärer och deras deltagande i arbetet för arbetsgivare.

## Människan i centrum 2014

Under 2014 satsar Sitra inom området för social hållbarhet på att datasystemen, förvaltningsstrukturerna och ledarskapet ska stödja finländarnas välfärd och sporra dem till egna initiativ. Särskilda målgrupper är unga och äldre personer.

Ett nytt nyckelområde är Finansiering av hälsovården, via vilket Sitra satsar mer resurser på att undanröja ojämlikheten inom hälso- och sjukvården genom att vidareutveckla Sitras modell "Pengarna följer kunden" som har en förlaga i Sverige.



## Modeller från världen

Ibland gäller det att se långt för att se på nära håll. Finland är ett innovativt land, men det gäller att fatta att även om samhällen och deras verksamhetsmodeller kan vara mycket avvikande runt om i världen, så är utmaningarna ofta likartade. Åldrande befolkning, marginaliserad ungdom eller långa avstånd förekommer också på annat håll.

Hur fixar svenskarna det? Eller amerikanerna? Det är inte alltid värt mödan att själv komma på alla lösningar, eftersom man ibland lika gärna kan benchmarka, kopiera, låna – eller köpa dem på annat håll. Det som är viktigt är att hitta lämpliga lösningar för det finländska samhället genom att experimentera, anpassa och sprida ut dem i samhället.

I slutet av 1980-talet importerade Sitra i princip kapitalinvestering från USA till Finland. På den tiden fanns det inga modeller ens i övriga Europa. Under de senaste åren har intressanta verksamhetsmodeller dykt upp inom bland annat hälso- och sjukvårdssektorn. Den första Hälso-kiosken med låg tröskel öppnades i ett köpcentrum i Ylöjärvi sommaren 2009, och i dag finns det ett trettiotal motsvarande ställen runt om i landet. Förebilden för verksamhetsformen är Retail Clinic i USA.

Vad gäller kompatibilitetsproblemen inom den offentliga förvaltningens elektroniska ärendehantering tog man modell av estniska X-Road, vars centrala idé är att registeruppgifter hos olika organisationer rör sig smidigt längs en

gemensam så kallad servicekanal. Sitras roll i finansministeriets projekt har varit viktig uttryckligen på grund av kopplingen till X-Road-konceptet och anpassningen av det till det finländska samhället.

Det nyaste systemet, som tills vidare befinner sig i teststadiet, är det holländska nationella flaggningssystemet Verwijsindex för tidigt ingripande i problem bland barn och unga. Det handlar om ett gemensamt datasystem och en verksamhetsmodell för instanser som arbetar med unga, till exempel lärare, skolhälsovårdare, social- och ungdomsarbetare samt polisen, där vem som helst kan flagga för en ung som den känner oro för. I enskilda uttryck för oro rör sig informationen ingenstans, men om också en annan expert "flaggar" samma person förmedlas informationen till bägge flaggare varefter situationen ska redas ut enligt överenskomna rutiner. Syftet med systemet är att upptäcka eventuella problem och lösa dem så tidigt som möjligt. Ett motsvarande finländskt pilotprojekt börjar i S:t Michel våren 2014 i anslutning till proaktivt socialt arbete.

*Hur fixar svenskarna det?*



## Övrig samhällelig påverkan

### Forskning och prognostisering djuplodar framtiden

Vid sidan av att aktivt satsa på samhällelig utveckling och påverkan fokuserar Sitra på det finländska samhällets framtid genom forskning och prognostisering. Sitras prognostisering och forskning handlar om att observera och förstå sig på förändringarna och fenomenen i verksamhetsmiljön. Prognostisering och forskning fördjupar och utmanar Sitras strategi och stöder påverkingsarbetet bland annat genom den nationella prognostiseringsprocessen och publikationsverksamheten.

År 2013 publicerade Sitra diskussionsunderlaget *Mot ett hållbart välfärdssamhälle*, som djuplodar den nordiska välfärdsstatens framtid och lägger fram en modell för hållbar välfärd. Prognostiseringen resulterade i bland annat Sitras trendlista över de intressantaste megatrenderna ur Finlands och Sitras perspektiv. Diskussionsunderlaget och trendlistan är utgångspunkten för en långsiktig diskussion om de centrala utmaningar som Finland står inför. Inom prognostisering deltog Sitra dessutom aktivt i beredningen av regeringens framtidsredogörelse samt som delfinansierare i statsrådets kanslis forskningsprojekt *Modell för hållbar tillväxt*.

### Utbildning främjar samhällelig kompetens

Sitras utbildningsverksamhet utgår från två koncept och målgrupper: *Ledarskapsutbildning i hållbar finanspolitik* för samhälleliga beslutsfattare och forumet *Livskraft* som följer Sitras strategiska teman och riktar sig till samhälleliga utvecklare. Utbildningen främjar samhällelig kompetens, skapar nätverk och är oberoende.

År 2013 var en viktig milstolpe i Sitras utbildningsverksamhet eftersom Sitra återvände till fältet för finanspolitisk utbildning i samband med ett öppningsseminarium på Finlandia-huset 8.5.2013. Ledarskapsutbildningen i hållbar finanspolitik baserar sig på de bästa verksamhetsmodellerna i Sitras tidigare finanspolitiska utbildning (1977–2005), men finanspolitiken betraktas ur ett bredare perspektiv. På kurserna lär sig deltagarna utifrån vilka grunder och hur finanspolitiken utformas i Finland. Dessutom får deltagarna en uppfattning om hur ett långsiktigt och brett grepp som kännetecknar hållbar utveckling i praktiken kan ökas i finanspolitiken och ledningen av den.

Under 2013 ordnades en pilotkurs och två ordinarie kurser. Kursdeltagarna hade varierande bakgrund inom offentlig förvaltning, media, politik, organisationer, kultur och näringsliv. Utbildningarna ordnades i samarbete med Aalto Executive Education Oy.

Sitras andra utbildningskoncept är forumet *Livskraft* som pejar framtiden genom olika teman. Forumet samlar ihop påverkare från aktörer på gräsrotsnivån till politiska beslutsfattare. Deltagarna lär sig av varandra och söker djärva lösningar till de strukturella och kulturella problem som borde åtgärdas i Finland i anslutning till respektive tema. Resultaten av arbetet är praktiska experiment och aktiviteter i syfte att lösa samhälleliga problem som identifierats på forumet. Teman år 2013 var *Hållbar ekonomi* (10/2012–02/2013) och *Ny säkerhet* (10/2013–03/2014). Idéer till kommande forum tas emot hela tiden.

### Utvärdering av innehålls-sessionerna på kurs 2 för utbildning i ledning av ekonomisk politik



### Strategisk design löser problem

Medan traditionell design handlar om lokaler och bruksföremål, fokuserar strategisk design på problemlösning och beslutsfattande. Sitras *Helsinki Design Lab* gav nya perspektiv och omfattande översikter samt erbjöd beslutsfattare praktiskt designstöd 2009–2013. *HDL2013* kulminerade i juni med ett slutevenemang i Helsingfors.

Sitras projekt för strategisk design var bland annat *Low2No*, som gick ut på att utveckla innovativa stads-kvarter och verksamhetsmodeller enligt principerna för hållbar utveckling, *Design Exchange Program (DEP)*, som utvecklade nya rutiner och designberedskap, *Brickstarter*,

som fokuserade på deltagande beslutsfattande baserat på öppenhet.

## Utvecklingen av affärsverksamheten sätter fart på tillväxten

För att klara sig i den internationella konkurrensen behöver Finland en sund och hållbar företagsverksamhet. Sitra puffar på en affärsverksamhet som stöder hållbar välfärd bland annat genom att bedriva finansierings- och investeringsverksamhet mot vederlag. I utvecklingen av affärsverksamheten inom nyckelområdena utnyttjas Sitras verktyg och kompetens på ett mångsidigt sätt.

Som utvecklare av affärsverksamhet är Sitra en sammanställare, facilitator, genomförare av experiment och kapitalinvesteringar. Nyckelområdet *Industriell symbios* är ett bra exempel på Sitras aktiva roll i utvecklingen av affärsverksamhet.

Som kapitalinvesteringar fungerar Sitra på marknadsvillkor främst genom aktieplaceringar, men Sitra kan också bevilja konvertibla skuldebrevslån och lån i specialfall. Utöver en god ekonomisk avkastning strävar Sitra även efter samhälllig påverkan genom valet av investeringsobjekt.

Sitra är en aktiv, ansvarsfull och långsiktig ägare som aktivt deltar i utvecklingen av sina portföljföretag och som stöder företagens framgång genom sin kompetens och sina nätverk. I slutet av verksamhetsåret innehöll Sitras investeringsportfölj 34 företag. Företagen verkar bland annat inom energi, bioteknik, IT och miljöteknologi samt industriproduktion och -tjänster. Under året gjorde Sitra placeringar i två nya målföretag, frigjorde sig helt från sex företag och delvis från två företag. Därtill fattades beslut om fortsatta investeringar i elva företag som redan ingick i portföljen.

Under 2013 belönades det långsiktiga ägandet när Sitras portföljföretag Biotie Therapies Oyj och QuatRx Pharmaceuticals fick sina läkemedel på apotekshyllan genom en licensinnehavare. Sitra har varit ägare till Biotie Therapies sedan företaget etablerades 1998 och till QuatRx Pharmaceuticals (f.d. Hormos Medical) sedan 1996. För bägge företagen handlar det om en stor internationell prestation.

Syftet med Sitras fondplaceringar är att främja det nationella aktörsfältets tillväxt och hitta internationella fonder som är nyttiga för nätverken. Vad gäller fonder kan placeringsfokus vara bredare än i direkta investeringar och sträcka sig utanför temaområdena, eftersom avkastningen från fonderna utgör en del av finansieringen av Sitras egen verksamhet. År 2013 investerade Sitra i två finländska fonder: Inventure Fund II, som fokuserar på teknologiföretag



*I utbildningen lär vi oss och söker efter lösningar för strukturell och kulturell praxis.*

som satsar på globala marknader, och Vision+, som finansierar digitala produkter såsom appar, spel och webbtjänster.

År 2013 redde Sitra också ut möjligheter till så kallade investeringar som påverkar (Impact Investing) i det finländska samhället. Utredningsarbetet fortsätter och målet är bland annat att hitta nya verksamhetsmodeller, genom vilka privat finansiering i högre grad kunde främja en positiv samhällsutveckling.

## Mot arbetets framtid – Sitras tredje tema börjar 2014

Arbetslivet i västländerna befinner sig just nu i ett brytningsskede bland annat till följd av globaliseringen, automationen och åldrandet. Den finländska synen på arbete som lönearbete på heltid och den finländska arbetsmarknadsmodellen fungerade i den industriella eran men de är inte utvecklade för framtidens samhälle. Vår beskattning bygger rätt långt på lönearbete och i allt högre grad även på konsumtion, men ändå beaktar vår ekonomi inte sociala och ekologiska värderingar tillräckligt. Till exempel de problem som marginaliseringen och klimatförändringen medför ger konkreta utslag i ekonomin först när det är för sent att rätta till problemen.

Målet för Sitras nyaste tema som började i januari 2014 är att främja en hållbar välfärd och sysselsättning genom nya finansierings- och verksamhetsmodeller. En hållbar välfärd förutsätter en ekonomiskt hållbar social och ekologisk hållbarhet. Temat som fokuserar på arbetets framtid är Sitras tredje innehållsmässiga pelare inom ekonomisk hållbarhet.

## Personal och organisering

Under hela sin historia har Sitra drivits av viljan att gå i tåten för utvecklingen såväl genom sina teman som genom sin organisation. I dag förutsätter Sitras samhälleliga roll strategisk smidighet. Den verksamhetsmodell som infördes 2012 fäster vikt vid snabb reaktionsförmåga, en tydlig koppling mellan strategin och vardagen samt tillräckliga tidsmässiga och ekonomiska satsningar på valda teman.

Sitra utför krävande expertarbete som utöver teoretiska kunskaper förutsätter stark praktisk erfarenhet och färdiga nätverk. Tyngdpunkten i Sitras verksamhet ändras med nyckelområdena, och därför behövs det en mer permanent och gedigen kompetens i administration och processer vid sidan av djup tematisk kunskap. På grund av påverkningsarbetets karaktär är närmare en tredjedel (31 %) av Sitras medarbetare visstidsanställda.

I slutet av 2013 hade Sitra 118 anställda (106 år 2012, 115 år 2011). Under året avslutades 27 anställningsförhållanden och inleddes 37 anställningsförhållanden. Det ökade antalet anställda beror på att konsultarbete ersatts med eget arbete. Sitra har bland annat anställt biträdande experter i början av karriären för att utföra arbeten som tidigare varit outsourcade och för att ge dem erfarenhet av samhällelig utveckling. Utöver dessa begåvade juniormedarbetare har Sitra även anställt erfarna toppexperter för deltid eller viss tid, till exempel pensionerade personer som tidigare arbetat som generaldirektörer eller professorer. Sitras styrka är en mycket heterogen och kunnig personal. I slutet av 2013 var 62 procent av de anställda kvinnor och 38 procent män. I ledningsgruppen var andelen kvinnor 46 procent och andelen män 54 procent.

Arbetshälsa är en grundläggande förutsättning för Sitras verksamhet, och den utvecklas som en väsentlig del av ledningen, personalprocesserna och den övriga verksamheten. I personalutvecklingen satsade Sitra under 2013 i synnerhet på chefsarbetet och ledningen samt på respons. Under hösten 2013 genomfördes också en kompetensstrategisk process för att skapa en bild av Sitras kärnkompetens och strategiska kompetensområden. Dessutom fastställde och bedömde man de färdigheter som arbetsgemenskapen förutsätter av alla.

Indikatoren för personalutvecklingen inom hela organisationen är den halvårsvisa Puls-barometern samt den årliga ledarskapsbarometern för chefer. Även den interna kundserviceenkäten tar upp kompetensrelaterade frågor. På individnivå avtalar man om utveckling och bedömer den i utvecklingssamtal två gånger om året samt i anslutning till det dagliga arbetet.



Sitra har en belöningsmodell, vars syfte är att styra verksamheten enligt strategin och värderingarna, upprätthålla den målinriktade kulturen samt sporra och belöna rättvist. Belöningsmodellen omfattar hela Sitras personal, men Sitras förvaltningsråd fattar separat beslut om belöningsmodellen för överombudsmannen.

Kärnan i Sitras verksamhet utgörs av påverkningsarbetet som främst utförs på de periodvist varierande nyckelområdena. Resurserna till påverkningsarbetet, processerna för genomförandet samt det informations- och servicestöd som behövs kommer från Sitras enheter. Övergången till en matrisformad verksamhetsmodell har krävt långsiktigt utvecklingsarbete, vilket krävt flexibilitet och förmåga till förnyelse av hela organisationen. Utvecklingen av rutinerna och spelreglerna i anslutning till verksamhetsmodellen fortsatte 2013.

Den största enskilda reformen genomfördes i Sitras ekonomiadministration där löneadministrationen anslöts till personaladministrationen. I fortsättningen fokuserar experterna i ekonomiadministrationen på bokföring, rapportering och andra uppgifter genom vilka man stöder processerna för Sitras påverkningsarbete och tar fram information om Sitras ekonomi som är så aktuell som möjligt. Efter en omsorgsfull genomgång av alternativen och förhandlingar fattades beslut om att outsourca löneräkningen och fakturahanteringen som ekonomiadministrationen tidigare ansvarat för. På grund av omorganiseringen och outsourcingen avslutades tre personers anställningsförhållande. Det ledde till de första samarbetsförhandlingarna enligt lagen om samarbete inom företaget i Sitras historia.

## Sitras grundkapital

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen av grundkapitalet och företagsfinansieringen. Det enda målet med investeringen av grundkapitalet är att trygga finansieringen av Sitras påverkningsarbete, då företagsfinansieringen även syftar till samhällelig avkastning. Sitras grundkapital investeras produktivt, säkert och ansvarsfullt.

Utsiktarna för världsekonomin klarnade något under 2013, men blev samtidigt klart tudelade. I västländerna vände de ekonomiska nyckeltalen svagt uppåt, medan tillväxten avtog i tillväxtländerna. Den amerikanska centralbanken Fed fortsatte att stimulera ekonomin genom en lätt penningpolitik, och landets ekonomi började visa tecken på en återhämtning. Fundamenten för tillväxt i euroområdet var fortfarande sköra. Bankerna minskade utlåningen och krisländernas behov av nya skuldarrangemang var oklara även om störtdykningen i de överskuld-satta euroländernas ekonomi planade ut. Den ekonomiska tillväxten i de centrala tillväxtländerna Kina, Indien och Ryssland visade tecken på en avtagande utveckling. I Kina flyttas tillväxtens tyngdpunkt från investeringar till konsumtion, medan den avtagande ekonomiska tillväxten i Ryssland beror på långsammare tillväxt i intäkterna från oljeexporten.

I slutet av 2013 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 705 miljoner euro. I fjol gav placeringstillgångarna en utmärkt avkastning på 12,4 procent tack vare uppgången på aktiemarknaden i slutet av året. I synnerhet finska aktier gav en hög avkastning. Avkastningen på ränteplaceringar var fortfarande något på plus. Den övergripande allokeringen av Sitras grundkapital var: aktier 55 procent, ränteinstrument 40 procent och övriga 5 procent. Största delen av grundkapitalet har placerats i fonder. Sitra har förbehållit sig rätten att besluta om allokeringen, men portföljförvaltarna beslutar självständigt om enskilda placeringar i enlighet med fondernas stadgar.

På grund av den låga räntenivån överfördes ränteplaceringar alltjämt från obligationer med bästa kreditvärdighet i euroområdet till lånefonder i tillväxtländer och high yield-fonder.

Fastighetsplaceringarna ökades under året. Sitra placerade i kapitalfonderna Capman Nordic Real Estate FCP-SIF-, Real Estate Debt and Secondaries Ky, som fokuserar på nordiska affärs- och verksamhetsfastigheter, och i LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky, som fokuserar på finska bostadsfastigheter, samt i specialplaceringssifonden eQ Hoivakiinteistö, som fokuserar på finska

vårdfastigheter. Sitra fattade också beslut om placering i kapitalfonden BPT Healthcare II Ky, som fokuserar på finska vårdfastigheter, och placeringsfonden UB Global REIT, som placerar i globala noterade fastighetsbolag. Placeringarna genomfördes i januari 2014.

År 2013 placerade Sitra också i kapitalfonderna Vaaka Partners Buyout Fund II Ky och Sentica Buyout IV Ky, som fokuserar på onoterade finländska bolag, samt i kapitalfonden Verdane Capital VIII K/S som placerar i onoterade nordiska bolag på andrahandsmarknaden. I december 2013 fattade Sitra dessutom beslut om en placering i kapitalfonden Capman Buyout X Fund B Ky som placerar i onoterade nordiska bolag. Sitra deltar i nedläggningen av fonden våren 2014.

Sitra anslöt sig till Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry som främjar ansvarsfulla investeringar. Ansvarsfulla investeringar innebär för Sitras del att man vid besluten tar fasta på fondens samhällsansvar. Vid konkurrensutsättningen av nya placeringsobjekt är ett av kriterierna att förvaltaren förbinder sig att agera ansvarsfullt. Sitra vill också kontinuerligt utveckla sina metoder och förfaringsätt för ansvarsfulla placeringar. Praktiskt taget alla kapitalförvaltare som Sitra anlitar har undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar och beaktar etiska värden i placeringsverksamheten.

## Förvaltning

### Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd utgörs av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Förvaltningsrådet sammanträdde fyra gånger under räkenskapsåret. Medlemmar i förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Ben Zyskowicz (ordförande), Pirkko Ruohonen-Lerner (vice ordförande), Jouni Backman, Jukka Gustafsson (från 31.5.2013), Timo Kalli, Mari Kiviniemi (till 15.5.2013), Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo, Juha Sipilä (från 16.5.2013) och Pia Viitanen (till 30.5.2013). Vice häradshövding Anton Mäkelä var sekreterare.

### Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde åtta gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare, kanslichef Martti Hetemäki (ordförande), kanslichef Erkki Virtanen (vice ordförande), kanslichef Harri Skog (till 30.4.2013), kanslichef Anita Lehtikainen (från 12.6.2013), professor Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen och överombudsman Mikko Kosonen

### Revisorer

Sitras av riksdagen utnämnda revisorer var vid slutet av året följande personer: ordförande, riksdagsledamot Esko Kiviranta (suppleant professor, CGR Markku Koskela) samt medlemmar CGR Osmo Immonen (suppleant riksdagsledamot Mika Kari), CGR, OFR Eero Prepula (CGR Juha Selänne), riksdagsledamot Lenita Toivakka (riksdagsledamot Sanna Lauslahti), riksdagsledamot Kauko Tuupainen (CGR, OFR Tom Sandell). Sekreterare var professor, CGR Markku Koskela. CGR-samfundet PricewaterhouseCoopers Oy, som utsetts av förvaltningsrådet, ansvarade för internrevisionen och granskningen av finansieringsobjekten. Huvudansvarig revisor var CGR Juha Wahlroos.

## Förslag till disponering av överskottet

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 25 015 613,72 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

A close-up photograph of a man with light hair and blue eyes. He is wearing a grey tweed jacket over a blue shirt with white polka dots. He has a serious expression and is holding his right index finger to his lips in a universal gesture for silence or secrecy. The background is dark and out of focus, suggesting an indoor setting with other people present.

Bokslut för år 2013

# Resultaträkning

		Utfall 1.1.–31.12.2013	Utfall 1.1.–31.12.2012
<b>Intäkter</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
Försäljningsvinster från placeringar		49 802 271,99	31 705 492,13
Ränteintäkter		1 039 774,15	474 370,41
Utdelningar		337 902,63	978 438,56
Hysesintäkter		154 077,48	275 467,55
Övriga placeringsintäkter		6 915 291,01	6 038 973,27
<b>Intäkter totalt</b>		<b>58 249 317,26</b>	<b>39 472 741,92</b>
<b>Kostnader</b>			
Personalkostnader	2	-11 719 092,24	-11 804 743,52
Projektkostnader	3	-6 807 014,73	-7 952 481,38
Placeringskostnader		-9 925 886,72	-1 943 742,78
Avskrivningar	4	-142 135,18	-216 022,63
Övriga kostnader		-4 639 574,67	-4 978 588,30
<b>Kostnader totalt</b>		<b>-33 233 703,54</b>	<b>-26 895 578,61</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT/UNDERSKOTT</b>	1	<b>25 015 613,72</b>	<b>12 577 163,31</b>

# Balansräkning

		Utfall 31.12.2013	Utfall 31.12.2012
<b>Tillgångar</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
Materiella tillgångar	5	421 637,20	423 573,72
Immateriella tillgångar	5	52 821,69	68 569,20
Placeringar	6	664 801 525,77	643 754 242,58
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	1	<b>665 275 984,66</b>	<b>644 246 385,50</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Fordringar		287 714,40	551 366,99
Likvida medel	7	3 284 980,60	408 641,88
<b>Kortfristiga tillgångar totalt</b>		<b>3 572 695,00</b>	<b>960 008,87</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>		<b>668 848 679,66</b>	<b>645 206 394,37</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Grundkapital		235 463 097,04	235 463 097,04
Ackumulerade vinstmedel		403 326 233,97	390 749 070,66
Räkenskapsperiodens vinst/förlust		25 015 613,72	12 577 163,31
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>663 804 944,73</b>	<b>638 789 331,01</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	8	5 043 734,93	6 417 063,36
<b>Kortfristiga skulder totalt</b>		<b>5 043 734,93</b>	<b>6 417 063,36</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>		<b>668 848 679,66</b>	<b>645 206 394,37</b>



# Principer för upprättande av bokslutet

## Uppställning av bokslutet

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

## Värdering av placeringar

Aktier, placeringsfondandelar och masskuldebrevslån som ingår i investeringarna av grundkapitalet har värderats till lägsta värde antingen till det ursprungliga anskaffningspriset eller till ett lägre gängse värde. Nedskrivningarna har gjorts per anskaffningspost. Vid värderingen av aktierna har senaste handelskurs tillämpats som gängse värde. Gängse värde på fondandelarna är det NAV-värde som fondbolaget uppgett. Masskuldebrevslånen har värderats enligt det kalkylmässiga Thomson Reuters End of Day Pricing-värdet vid bokslutstidpunkten.

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

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

## Värdering av anläggningstillgångar

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

*Planenliga avskrivningstider:*

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

## Poster i utländsk valuta

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

# Noter till bokslutet

## Noter till resultaträkningen och balansräkningen (1 000 €)

I noterna redogörs närmare för innehållet i de olika posterna i resultaträkningen och balansräkningen. Siffran vid varje not hänvisar till resultaträkningen och balansräkningen.

### 1 Verksamhetssegment 2013

1 000 Eur	Grundkapital	Påverkningsarbete	Övrig verksamhet	Totalt
<b>Intäkter</b>				
Försäljningsvinster från placeringar	49 532	270	0	49 802
Ränteintäkter	238	802	0	1 040
Utdelningar	133	205	0	338
Hysesintäkter	154	0	0	154
Övriga placeringsintäkter	5 371	1 544	0	6 915
<b>Intäkter totalt</b>	<b>55 429</b>	<b>2 820</b>	<b>0</b>	<b>58 249</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	0	-8 201	-3 518	-11 719
Projektkostnader	0	-6 602	-205	-6 807
Placeringskostnader	-254	-9 672	0	-9 926
Avskrivningar	0	0	-142	-142
Övriga kostnader	0	-2 813	-1 827	-4 640
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-254</b>	<b>-27 288</b>	<b>-5 692</b>	<b>-33 234</b>
<b>Räkenskapsperiodens överskott</b>	<b>55 175</b>	<b>-24 468</b>	<b>-5 692</b>	<b>25 016</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>				
Materiella tillgångar	0	0	422	422
Immateriella tillgångar	0	0	53	53
Grundkapitalsplaceringar	600 198	0	0	600 198
Kapitalplaceringar	0	64 604	0	64 604
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>600 198</b>	<b>64 604</b>	<b>474</b>	<b>665 276</b>

## Verksamhetssegment 2012

1 000 Eur	Grundkapital	Påverkningsarbete	Övrig verksamhet	Totalt
<b>Intäkter</b>				
Försäljningsvinster från placeringar	31 706	0	0	31 706
Ränteintäkter	298	176	0	474
Utdelningar	817	161	0	978
Hysesintäkter	275	0	0	275
Övriga placeringsintäkter	4 100	1 935	4	6 039
<b>Intäkter totalt</b>	<b>37 196</b>	<b>2 273</b>	<b>4</b>	<b>39 473</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	0	-8 522	-3 283	-11 805
Projektkostnader	0	-7 462	-490	-7 952
Placeringskostnader	9 813	-11 757	0	-1 944
Avskrivningar	0	0	-216	-216
Övriga kostnader	0	-2 425	-2 554	-4 979
<b>Kostnader totalt</b>	<b>9 813</b>	<b>-30 165</b>	<b>-6 543</b>	<b>-26 896</b>
<b>Räkenskapsperiodens överskott</b>	<b>47 009</b>	<b>-27 893</b>	<b>-6 539</b>	<b>12 577</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>				
Materiella tillgångar	0	0	423	423
Immateriella tillgångar	0	0	69	69
Grundkapitalsplaceringar	569 778	0	0	569 778
Kapitalplaceringar	0	73 976	0	73 976
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>569 778</b>	<b>73 976</b>	<b>492</b>	<b>644 246</b>

## 2 Personalkostnader

1 000 Eur	2013	2012
Löner	-8 685	-8 815
Pensionskostnader	-1 665	-1 680
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-493	-488
Övriga personalkostnader	-876	-822
<b>Totalt</b>	<b>-11 719</b>	<b>-11 805</b>

Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden 118 (106 år 2012).

Ledningens löner och arvoden, 1 000 Eur	2013	2012
Förvaltningsrådet	31	32
Styrelsen	44	46
Överombudsmannen	249	241
<b>Totalt</b>	<b>324</b>	<b>319</b>

Arvodet till förvaltningsrådets ordförande var 454 euro, vice ordförande 336 euro och de övriga medlemmarna 227 euro i månaden.

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

Grunderna för avlöningen och den totala lönen till överombudsmannen fastställs av Sitras förvaltningsråd. Sitras hela personal omfattas av ett incitamentsystem som fastställs av styrelsen. I bokslutet för år 2013 har 467 156 euro reserverats för resultatbonus till personalen (5,7 % av de totala lönekostnaderna). År 2012 var motsvarande belopp 650 600 euro, vilket motsvarade 8 % av de totala lönekostnaderna.

### 3 Projektkostnader

1 000 Eur	2013	2012
<b>En livskraftig människa och sporrande strukturer</b>		
Temanivå	-642	-937
En aktiv och välmående äldre	-89	0
Information ger välfärd	-1 247	0
Ledning	-535	-549
Välfärdsaffärsverksamhet ur naturen	-261	-115
Lösningar för offentlig servicestyrning	-296	0
Mot ett informationsamhälle	-611	0
Avslutade nyckelområden	-109	-1 094
	<b>-3 791</b>	<b>-2 695</b>
<b>Resursvist och kolneutralt samhälle</b>		
Temanivå	-97	-630
Industriell symbios	-561	0
Resursvishet	-641	0
Närlösningar för grön ekonomi	-176	-284
Avslutade nyckelområden	-2	-1 332
	<b>-1 478</b>	<b>-2 245</b>
<b>Forskning och utbildning</b>	<b>-905</b>	<b>-583</b>
<b>Övrigt påverkningsarbete</b>	<b>-429</b>	<b>-1 938</b>
<b>Övrig verksamhet</b>	<b>-205</b>	<b>-490</b>
<b>Totalt</b>	<b>-6 807</b>	<b>-7 952</b>

### 4 Avskrivningar

Planenliga avskrivningar

1 000 Eur	2013	2012
Maskiner och inventarier	-112	-124
Övriga utgifter med långverkningstid	-30	-42
Grundliga förbättringar av lokaler	0	-50
<b>Totalt</b>	<b>-142</b>	<b>-216</b>

## 5 Materiella och immateriella tillgångar

Anskaffningarna i anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,1 miljoner euro (0,2 milj. euro år 2012).

1 000 Eur	Bokfört värde 1.1.2013	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2013
Maskiner och inventarier	158	96	0	-112	142
Övriga utgifter med långverkningstid	69	14	0	-30	53
Grundliga förbättringar av lokaler	0	0	0	0	0
Övriga materiella tillgångar	257	15	0	0	271
<b>Totalt</b>	<b>483</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>-142</b>	<b>465</b>

1 000 Eur	2013	2012
Aktier och andelar	9	9
<b>Totalt</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

## 6 Placeringar

1 000 Eur	2013	Ändring	2012
<b>6.1 Grundkapitalsplaceringar</b>			
6.1.1 Masskuldebrevslån	2 388	-394	2 782
6.1.2 Fondandelar	580 894	27 052	553 842
6.1.3 Andelar i kapitalfonder	7 979	2 976	5 003
6.1.4 Aktier	7 031	831	6 200
6.1.5 Fastighetsplaceringar	1 611	-23	1 634
6.1.6 Kortfristiga placeringar	295	-23	318
<b>Totalt</b>	<b>600 198</b>	<b>30 419</b>	<b>569 778</b>
<b>6.2 Kapitalplaceringar</b>			
6.2.1 Affärsutveckling och finansiering	24 610	-6 246	30 856
6.2.2 Fondplaceringar	39 736	-2 376	42 112
6.2.3 Övriga placeringar	258	-750	1 008
<b>Totalt</b>	<b>64 604</b>	<b>-9 372</b>	<b>73 976</b>

## 6.1 Grundkapitalsplaceringar

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

1 000 Eur	Bokfört värde	Gångse värde
<b>6.1.3 Andelar i kapitalfonder</b>		
Access Capital Fund II LP	0	914
Boston Millennia Partners II LP	1 264	921
Crescendo IV LP	0	469
First European Fund Investments UK LP	0	40
European Fund Investments II LP	1 621	1 629
Finnventure Rahasto V Ky	37	143
Sentica Buyout IV Ky	67	67
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	475	357
Verdane Capital VIII K/S	606	594
<b>Fastighetskapitalfonder</b>		
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	1 677	1 451
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	1 750	1 701
Real Estate Debt and Secondaries Ky	483	547
<b>Totalt</b>	<b>7 979</b>	<b>8 833</b>
<b>6.1.4 Aktier</b>		
Nokia Abp	2 134	16 211
Suominen Yhtymä Oyj	2 000	2 133
Technopolis Plc	2 897	2 897
<b>Totalt</b>	<b>7 031</b>	<b>21 242</b>
<b>6.1.5 Fastighetsplaceringar</b>		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 611	2 144
<b>Totalt</b>	<b>1 611</b>	<b>2 144</b>
<b>6.1.6 Kortfristiga placeringar</b>	295	295
<b>Grundkapitalsplaceringar totalt</b>	<b>600 198</b>	<b>705 165</b>



## 6.2.1 Affärsutveckling och finansiering

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar.

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

## 6.2.2 Kapitalfonder

Sitras placeringar i fonder

1 000 Eur	Placering
AC Cleantech Growth Fund I Ky	4 950
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	289
Armada Mezzanine Fund III Ky	1 811
Baltic Investment Fund III	364
Boston Millennia Partners L.P.	1 523
CapMan Russia Fund L.P.	2 819
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	2 490
Crescendo III, L.P.	1 802
Dasos Timberland Fund II	638
Diamondhead Ventures L.P.	1 582
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	0
Edison Venture Fund IV	0
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 377
Folmer Equity Fund I Ky	1 468
HealthCap 1999 K.B.	4 407
InnKap 2 Partners	918
InnKap 3 Partners	2 478
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	2
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	715
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 098
Inveni Secondaries Fund III Ky	3 405
Inventure Fund II Ky	0
Lifeline Ventures Fund I ky	1 363
Matkailunkehityksen Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	5 936
Palvelurahasto Ky	1 297
Powerfund III	609
Russian Technology Fund L.P.	140
Sitra Management Oy	470
Strategic European Technologies N.V.	3 406
Trident Capital Fund V	1 686
Terveysrahasto Oy	633
Ventech Capital II, L.P.	2 875
Verdane ETF II SPV Ky	3 020
VisionPlus Fund I Ky	1 731
<b>Kapitalfonder totalt</b>	<b>81 025</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>	<b>-41 289</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>39 736</b>

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

**Förvaltningsbolag:**

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

**Vinstandelsbolag:**

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

**6.2.3 Övriga placeringar**

1 000 Eur	Aktier och andelar		Kapitallån och övriga lån	Placering totalt
	Innehav	Placering	Placering	
Easdaq S.A.	0 %	138	0	138
Eigenvalue Oy	14 %	432	0	432
Innotalli Oy	44 %	170	0	170
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17	17
Lepo Product Oy	0 %	0	5	5
Santhera Pharmaceuticals (Finland) Oy Ltd	0 %	0	440	440
Navicre Oy	0 %	0	252	252
		740	714	1 455
<b>Övriga placeringar totalt</b>				<b>1 455</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>				<b>-1 197</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>258</b>

**7 Likvida medel**

1 000 Eur	2013	2012
Bankkonton	3 285	409

**8 Övriga skulder**

1 000 Eur	2013	2012
Personalkostnadsskulder	2 459	2 767
Leverantörsskulder	1 757	1 373
Finansieringsverksamhetens skulder	400	1 900
Övriga kortfristiga skulder	427	377
<b>Totalt</b>	<b>5 044</b>	<b>6 417</b>

1 000 Eur	2013	2012
<b>ÖPPNA FONDÅTAGANDEN 31.12.2013</b>	60 371	28 262
<b>ÖPPNA FONDBESLUT 31.12.2013</b>		
<b>Företagsfinansiering</b>	6 233	12 218
<b>Kapitalfonder</b>	21 923	59 729
<b>En livskraftig människa och sporrande strukturer</b>		
Temanivå	157	273
En aktiv och välmående äldre	902	0
Information ger välfärd	1 538	2 282
Ledarskap	398	658
Välfärdsaffärsverksamhet ur naturen	0	319
Lösningar för offentlig servicestyrning	587	0
Mot ett informationssamhälle	388	36
Avslutade nyckelområden	0	640
<b>Totalt</b>	3 969	4 209
<b>Resursvist och kolneutralt samhälle</b>		
Temanivå	343	0
Industriell symbios	596	342
Resursvishet	529	0
Närlösningar för grön ekonomi	33	262
Avslutade nyckelområden	0	503
<b>Totalt</b>	1 501	1 108
<b>Forskning och utbildning</b>	1 759	2 180
<b>Övrigt påverkningsarbete</b>	725	951
<b>Övrig verksamhet</b>	87	296
<b>Totalt</b>	<b>36 197</b>	<b>80 690</b>

## Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet

Helsingfors den 25 februari 2014

**Martti Hetemäki**  
**Erkki Virtanen**  
**Anne Kovalainen**

**Anita Lehtikainen**  
**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 1.1–31.12.2013 enligt god revisionssed. Bokslutet omfattar en resultaträkning, en balansräkning och noter.

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

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen, i enlighet med de i Finland gällande stadgarna

och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas, korrekta och tillräckliga uppgifter om verksamhetens resultat och fondens ekonomiska ställning. Det finns inga konflikter mellan uppgifterna i verksamhetsberättelsen och i bokslutet.

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

Helsingfors den 28 februari 2014

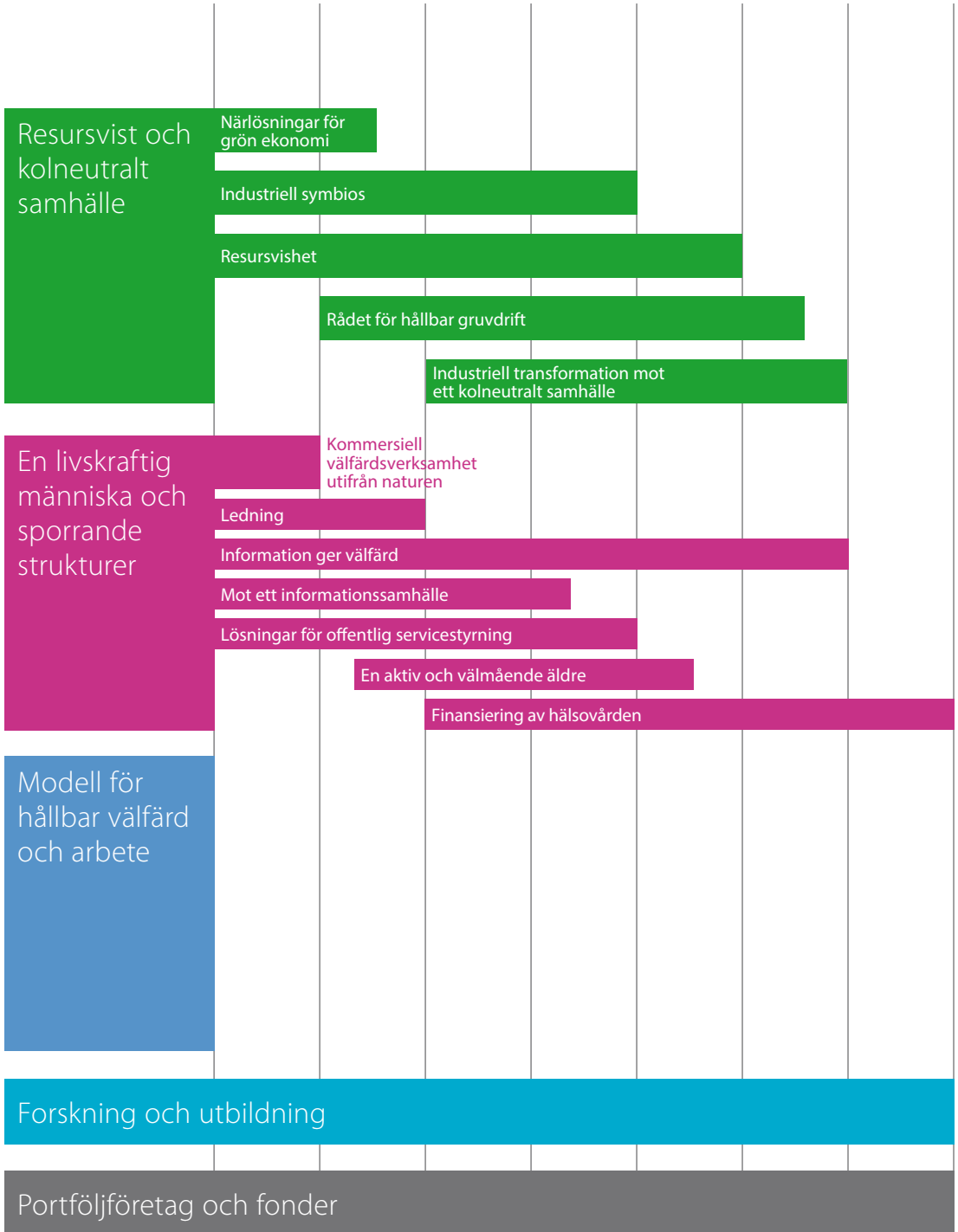
**Esko Kiviranta**  
**Lenita Toivakka**  
**Kauko Tuupainen**

**Eero Prepula, CGR, OFR**  
**Osmo Immonen, CGR**  
**Markku Koskela, CGR**



# Sitras påverkningsarbete

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

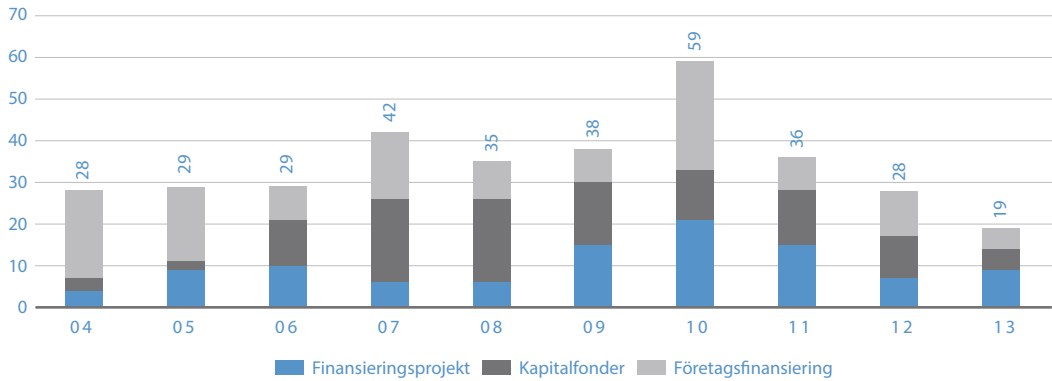


Bilagor

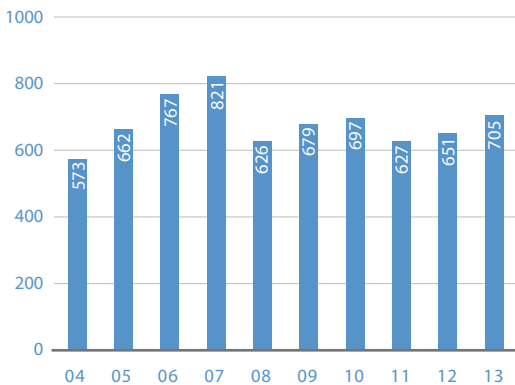


# Nyckeltal

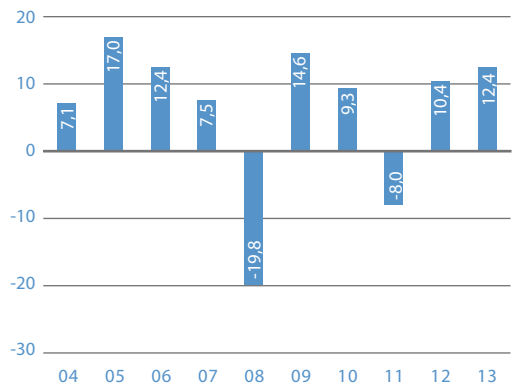
## Finanseringsbeslut 2004–2013, milj. €



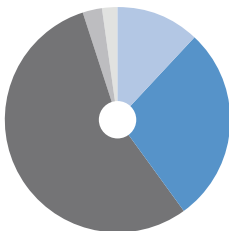
## Marknadsvärde på grundkapitalet 2004–2013, milj. €



## Avkastning på grundkapitalet 2004–2013, %

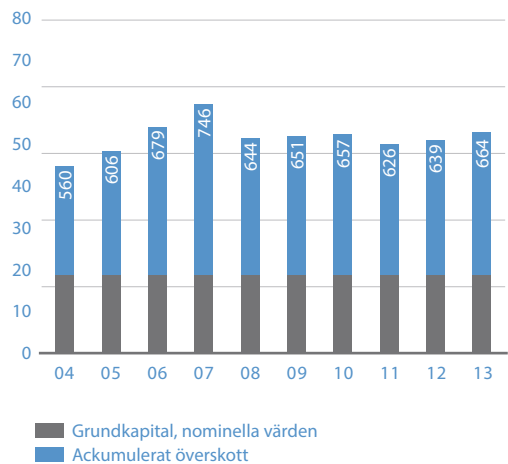


## Allokering av grundkapitalet 31.12.2013



Korträntefonder	12 %
Masskuldebrevs- och företagslån	28 %
Aktier	55 %
Fastigheter	3 %
Övriga	2 %

## Eget kapital 2004–2013, milj. €



## Kontaktuppgifter



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

**@SitraKosonen**



Framöver klarar vi oss bara genom samarbete. Silorna bör rivas. #förvaltning



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

**@HeidiSaario**



Nya #upphandlingslagen. Det här har vi väntat på! #ansvar #påverkan



Utveckling och personal  
**Helena Mustikainen**  
+358 294 618 225

**@HeleMustikainen**



Det är effektivt och motiverande att jobba med aktiva och kompetenta människor. Kom med! @SitraFund #produktivitet



Resursvist och kolneutralt samhälle  
**Mari Pantsar-Kallio**  
+358 294 618 210

**@MariPantsar**



#Återvinningsekonomi kombinerar affärsverksamhet med ekologi. Nu bara #hemmamarknaden i skick.



Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete  
**Timo Lindholm**  
+358 294 618 225

**@LindholmTimo**



Ett välmående Finland kräver arbetsinsatser av alla. Nya flexibla modeller bör testas snabbt. #nytt arbete #hållbarhetsgap

Ombudsman, utbildningen  
**Tapio Anttila**  
+358 294 618 283



**@tapio14anttila**



Experimenterande kultur är det nya svarta. Hänger ni med #statsförvaltning #försvarsmakten #kommuner #universitetet?

Kommunikation och samhällsrelationer  
**Veera Heinonen**  
+358 50 372 5244



**@VeeraHeinonen**



47 år av framtidsarbete. Quo vadis @SitraFund? #verksamhetsberättelse

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



**@paula\_laine**



Den nordiska modellen är en utmärkt plattform för hållbar välfärd. Vi lägger bara till jordens gränser & reformerar uppfattningen om välfärd.

En livskraftig människa och sporrande strukturer  
**Antti Kivelä**  
+358 294 618 265



**@KivelaAntti**



Bilen kan serveras i ett nafs, varför inte hälsan? Hälsovården bör ta reda på vad framtida kunder verkligen vill. #sote

E-adresser:

fornamn.efternamn@sitra.fi



**Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra**

Östersjötorget 2, PB 160, 00181 Helsingfors

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

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

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

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

