

SITRA

# Verksamhetsberättelse och bokslut 2014





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 47 år med siktet inställt på att främja Finlands och finländarnas välfärd och konkurrenskraft. Verksamheten finansieras med avkastningen av Sitras grundkapital och företagsfinansieringen.

B 1/2015 rd

Jubileumsfonden för Finlands självständighet  
Sitras verksamhetsberättelse för år 2014

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 2014 till riksdagen.

Helsingfors, 13.3.2015

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för Finlands självständighet vägnar

**Ben Zyskowicz**  
ordförande

**Anton Mäkelä**  
sekreterare



© Sitra 2015

Text och redaktion: Jenni Sarolahti och Sari Tuori

Bilder: Sari Gustafsson, Joanna Moorhouse, Otso Kajaluoto, Aki Rask, Patrik Rastenberger, Johannes Romppanen, Jenni Sarolahti, Veikko Somerpuro, Saana Säilynoja, Teppo Turkki, Ikordela

ISSN 1235-6174 (omtryckt)

Erweko Ab, Helsingfors

# Innehåll

<b>Förvaltningsrådets utlåtande</b>	<b>6</b>
<b>Styrelsens verksamhetsberättelse 2014</b>	<b>8</b>
Sitras omvärld	8
Mot en hållbar välfärd	8
Framtidsarbete i praktiken	9
En livskraftig människa och sporrande strukturer	10
Resursvist och kolneutralt samhälle	16
Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete	20
Övrig samhällelig påverkan	22
Sitras medarbetare och deras kompetens	26
Grundkapital	27
Förvaltning och förslag till disponering av överskottet	28
<b>Bokslut för år 2014</b>	<b>29</b>
Resultaträkning	30
Balansräkning	30
Principer för upprättande av bokslutet	31
Noter till bokslutet	32
<b>Revisionsberättelse</b>	<b>44</b>
Bilagor	45
Kontaktuppgifter	50

# Förvaltningsrådets utlåtande

Nya utmaningar ruskar om gamla strukturer i det finländska samhället. Vår omgivning förändras av den tilltagande klimatförändringen, den allt mer tekniska vardagen samt den politiska och ekonomiska osäkerheten. Förändringarna är så snabba att institutionerna, lagstiftningen och verksamhetsätten inte vill hänga med. Finland behöver såväl en djärv framtidsvision som beslut och ett målmedvetet genomförande av dem så att visionen kan förverkligas.

Sitras roll och betydelse som en självfinansierande och oberoende framtidsorganisation framhävs i dessa tider. Sitra är en central prognosmakare och en smidig möjliggörare av och initiativtagare till samhälleliga förändringar, vilket man också väntar sig av en organisation som lyder under riksdagen.

Ändringen av Sitras strategi och verksamhetsmodell 2011–2012 börjar ge resultat. Sitra syns och hörs mer i samhället, och resultaten av framtidsarbetet implementeras allt bättre i den finländska vardagen.

Bakom allt framtidsarbete som Sitra utför finns visionen av Finland som en föregångare inom hållbar välfärd. Med hållbar välfärd avses strävan efter ett gott liv inom ramen för jordens bärkraft. Av denna vision av en hållbar välfärd har Sitra härlett tre innehållsmässiga prioriteringar eller teman: *En livskraftig människa och sporrande strukturer*, *Resursvilt och kolneutralt samhälle* och *Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete*.

En höjdpunkt under 2014 var den breda diskussionen i offentligheten som Sitras smidiga förvaltning och det korta strategiska regeringsprogrammet väckte. Även arbetet med förvaltningens bakgrundssystem och e-tjänster ledde till resultat: i utvecklingen av servicekanalen övergick man från ord till handling, och systemet tas i produktion våren 2015 börjande med finans-

ministeriet. Arbetet med elektronisk autentisering som är viktigt med tanke på vidareutvecklingen av e-tjänsterna framskred också ända till en lagproposition med expertstöd från Sitra.

Sitras arbete med att utveckla hälso- och sjukvården fortsatte med ett pilotprojekt för den så kallade Virtuella kliniken, där bra erfarenheter av experimenten med egenvård samlades, samt genom förberedelser för den nationella genomstrategin tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet. Sitra deltog också aktivt i diskussionen om anordnandet av social- och hälsovårdsservice genom att presentera en enkanalsmodell baserad på servicepaket för att reformera finansieringen.

Inom ekologisk hållbarhet fokuserar flera städer på regional resursvishet till följd av det utvecklingsarbete som Sitra utfört i Jyväskylä. Även försöken att få industrin att delta i främjandet av resursvishet och kolneutralitet bar frukt genom både industriella symbioser och föreningen Climate Leadership Council rf som bildades med chefer för stora industriföretag.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen av grundkapitalet och företagsfinansieringen. I slutet av 2014 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 739 miljoner euro, och placeringstillgångarna avkastade hela 9,3 procent.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Vid sitt sammanträde 13.3.2015 fastställde förvaltningsrådet resultaträkningen och balansräkningen i enlighet med revisorernas förslag. Vid samma tillfälle beslöt förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra överskottet på 15 662 558,57 euro för räkenskapsåret 2014 till tidigare års balanserade över-/underskott.

## Helsingfors, 13.3.2015

Ben Zyskowicz, Pirkko Ruohonen-Lerner, Jouni Backman, Timo Kalli,  
Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Arto Satonen, Juha Sipilä och Jutta Urpilainen  
./.. Anton Mäkelä





# Styrelsens verksamhetsberättelse

# Fokus på framtiden

## Sitras omvärld

Det ömsesidiga beroendet och trycket på strukturella reformer ökade 2014. Europa och Finland fick njuta av tillväxten under en längre period, men nu när tillväxten stampar på stället och ingen förändring är i sikte har man lagt märke till hur svårt det är att klubba igenom de strukturella reformer som behövs. Att överge gamla verksamhetsmodeller går fortfarande trögt och ställvis smärtsamt. En del talar envetet om konjunkturer, även om det handlar om en bestående situation och en radikal förändring. En hel kontinent måste genomföra omfattande reformer för att klara sig i den internationella konkurrensen.

Förändringarna är så snabba att institutionerna, lagstiftningen och verksamhetssätten inte vill hänga med. Detta har även ställt det finländska samhället, företagen och medborgarna inför aldrig tidigare skådade utmaningar. Exempel på dessa är bland annat omvälvningarna i arbetslivet, flera klimat- och energifrågor samt vår uppfattning om välfärd som baserar sig på pengar och konsumtion.

Den största enskilda förändringen under 2014 inträffade i den internationella säkerheten. Genom krisen i Ukraina blev säkerhetsfrågor baserade på det traditionella försvaret, beredskapen och säkerhetsmyndigheterna efter en lång paus återigen aktuella för alla finländare. Å andra sidan var klimatförändringen, den sociala ojämlikheten, känslan av ensamhet och utanförskap, hoten i den digitala cyberrymden eller det för kriser utsatta ekonomiska systemet fenomen som fortsatte att växa i styrka och som för sin del minskade finländarnas känsla av att ha kontroll över livet. Alla ovan nämnda fenomen är också exempel på utmaningarna i dagens Finland, och många av dem är även globala och påverkar vår välfärds kärna.

När omvärlden och dess spelregler förändras växer behovet av ett smidigt och målmedvetet beslutsfattande. Vi behöver å ena sidan framåtblickande, föregripande visioner utifrån vilka långsiktiga strukturella reformer kan genomföras och å andra sidan beredskap för snabba kursändringar.

Under 2014 ökade samhällets krismedvetenhet ytterligare, och man erkände att strukturella reformer är nödvändiga. Även de internationella ratinginstituten var av denna åsikt ifråga om de ekonomiska utsikterna för Finland. Flera frågor som väntade på politiska beslut

hade fastnat i maskineriet, men till slut lyckades man fatta vissa beslut. Senast reformen av social- och hälsovården visade dock att det inte räcker med rambeslut på den högsta nivån, utan att det egentliga genomförandet och de relaterade lösningarna har en stor inverkan på slutresultatet. Även inom social- och hälsovårdssektorn kommer utvecklingen att fortsätta länge framöver. Visionen ska även beakta detaljerna.

## Framtidsarbete i praktiken

I dag styrs Sitras verksamhet i hög grad av framtidsfrågor, oberoende och ansvar. I praktiken innebär detta bland annat att Sitra alltid fokuserar på framtiden: även om vi utför det praktiska arbetet i nuet baserar sig våra förslag och motiveringar på en framtidsvision. Ansvar återspeglas i faktagrunden för hela vår verksamhet. Eftersom vi finansierar vår verksamhet med avkastning på eget grundkapital och är direkt underställda riksdagen är vi en både politiskt och ekonomiskt oberoende aktör.

I egenskap av en framtidsorganisation är Sitra inte ute efter snabba vinster utan satsar på undersökningar, experiment och motiverade förslag för att möjliggöra strukturella reformer. Som en visionär och en aktör bör Sitra 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. För Sitra är det naturligt att fungera som sammanhållare, facilitator och sammanförare av olika sektorer i många samhällsfrågor. I dag verkar efterfrågan på tanke- och implementeringsmedjor såsom Sitra vara större än någonsin.

Sitra implementerar sin vision av Finland som skördar framgång genom att gå i täten för en hållbar välfärd genom tre teman. I praktiken utförs Sitras framtidsarbete inom cirka två år långa nyckelområden under dessa teman samt genom utbildning, forskning och fondplaceringar. Implementeringsfasen bygger på idékläckning och förberedelser, och efter det egentliga arbetet följer vi upp resultaten i regel i tre år. Att komma med idéer och förbereda nya innehåll är en fortlöpande process inom Sitra i vilken både interna och externa intressenter deltar. I hela sin verksamhet satsar Sitra på tydliga mätbara mål, och uppnåendet av målen följs aktivt upp under och efter implementeringen.



## MOT EN HÅLLBAR VÄLFÄRD

För 47 år sedan var Sitra riksdagens gåva till finländarna. Enligt lagen ska Sitra främja 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. Enligt Sitras vision, som bygger på dessa utmaningar, **skördar Finland framgång genom att gå i tåten för en hållbar välfärd**. Med hållbar välfärd avses strävan efter ett gott liv inom ramen för jordens bärkraft.

### ARBETET FRAMSKRIDER VIA TRE TEMAN

**En livskraftig människa och sporrande strukturer** främjar empatisk omsorg samt nya verksamhetsmodeller och ny affärsverksamhet inom välfärd.

**Ett resursvist och kolneutralt samhälle** skapar förutsättningar för ett resursvist och kolneutralt samhälle samt affärsverksamhet som främjar denna utveckling.

**Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete** främjar en hållbar välfärd i arbetslivet och sysselsättningen genom nya finansierings- och verksamhetsmodeller.

## En livskraftig människa och sporrande strukturer

**DET FINLÄNSKA VÄLFÄRDSSAMHÄLLET** befinner sig för närvarande i en situation där den ekonomiska grunden hotar att brista samtidigt som servicebehovet växer i synnerhet till följd av åldrandet. Vi står inför nya utmaningar som gäller alla medborgare. Enligt Sitra borde samhällets servicestrukturer planeras kring människornas välfärd och utvecklingen av dem borde fokusera på de framtida behoven.

Sitras långsiktiga arbete för en social hållbarhet präglas av tanken att samhället är en möjliggörare och individen den bästa experten på sitt liv och sina behov. Därför fokuserar arbetet å ena sidan på möjliggörande samhällsstrukturer och -system samt å andra sidan på

främjande av valfrihet och påverkningsmöjligheter. Administrativt är temat *En livskraftig människa och sporrande strukturer* indelat i fem nyckelområden, där varje område fokuserar på en central systemisk förändring med tanke på temat.

Exempel på arbetet under 2014 är utvecklingen av egenvården och anpassningen av den till hälso- och sjukvårdssystemet, arbetet med genomstrategin, utvecklingen av servicekanalen och beredningen av elektronisk autentisering tillsammans med andra offentliga aktörer, "flaggningsverksamhetsmodellen" *Tajua Mut!*, för tidigt ingripande bland unga samt utvecklingen av äldre personers hemmaboende genom projektet *Servicetorget*

### Digitalisering och genomdata ändrar hälso- och sjukvården

När försörjningskvoten och den ekonomiska situationen försämrats kan hälso- och sjukvårdsservicen inte tillhandahållas på samma sätt som tidigare, utan fokus måste ligga på framtiden och fördomsfria reformer. Digitaliseringen och den framåtskridande genomkunskapen i kombination med människornas vilja att ta ansvar för sin välfärd kommer att förändra behovet av hälso- och sjukvård radikalt. Därför bör hälso- och sjukvårdens servicestrukturer planeras på lång sikt och på ett äkta sätt ur de framtida klienternas och inte ur dagens perspektiv.


På Sitra tog man tag i arbetet via två rutter: för det första frågade man sig hur digitaliseringen av hälso- och sjukvården kunde frigöra resurser för äkta vårdarbete och möten. Hurdana tjänster kunde överlämnas till teknologin och vilka tjänster borde tillhandahållas av yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården? Ett annat perspektiv handlade om möjligheterna att utnyttja genomkunskapen i både förebyggandet av sjukdomar och i själva diagnostiserings- och vårdarbetet. Utredningen och utvecklingen av dessa två helheter kräver dock ett helt nytt tillvägagångssätt: pilotprojekt för digitalisering av tjänster och egenvård, medan genomkunskapen förutsätter omfattande grundläggande arbete, i praktiken en nationell genomstrategi samt revidering och komplettering av regler och lagstiftning relaterade till genomkunskapen.

I de projekt som finansierades av Sitra på olika håll i Finland 2013–2014 testade man tjänster som underlät-

tar människors vardag, såsom distansläkarmottagning, datorassisterad bedömning av egna symptom och långt utvecklad egenvård. Målet var att stödja en förskjutning av hälso- och socialvårdens fokus från vården av sjukdomar till främjande av hälsan, tidigt ingripande i symptom samt val av livsstil. När lärdomarna av experimenten kombinerades med erfarenheterna hos utvecklarna av hälso- och sjukvården uppstod konceptet *Virtuell klinik* som förändrar hälso- och sjukvårdens strukturer, attityder och tankemodeller.

Den virtuella kliniken är en verksamhetsmodell och ett alternativ för besök på en hälso- och sjukvårdsstation eller ett telefonsamtal. Den nätbaserade kanalen analyserar patientuppgifter, uppgifter om välbefinnande och hälsa som personen själv samlat samt medicinska fakta och kommer utifrån dessa uppgifter med råd, värdrekommendationer och observationer. Den virtuella klinikens automatiska tjänster omfattar bland annat personlig elektronisk hälsoundersökning och en preliminär bedömning av symptom. Således kan yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården bekanta sig med patientens övergripande situation före det egentliga besöket, om ett sådant behov överhuvudtaget uppstår. Ett omfattande pilotprojekt för den virtuella kliniken genomförs i Tavastehus under 2015.

Den ökande digitaliseringen och egenvården har varit en stark trend inom hälso- och sjukvården en längre tid, men framöver väntas även utnyttjandet av genominformationen medföra nya möjligheter. Inom genominformation är Sitras mål att man i Finland på ett



och utvecklingen av finansieringen av social- och hälsovården. Som utvecklare av affärsverksamhet satsade Sitra på uppkomsten av ett affärsökosystem inom hälsoteknologi genom att fungera som brobyggare mellan företag, den tredje sektorn och den offentliga förvaltningen samt genom att hjälpa nystartade företag med att exportera sin kompetens till utlandet.

År 2015 blåser nya vindar: då övergår fyra av de fem nyckelområdena i temat En livskraftig människa och sporrande strukturer från den aktiva utvecklingsfasen till uppföljningsfasen. Vid sidan av det praktiska utvecklingsarbetet fokuserar vi därför på ett aktivt strategiskt arbete som siktar på en precisering av det följande prioriterade området i temat.

nationellt plan ska utnyttja genomrelaterad information som en del av det personliga välbefinnandet, hälso- och sjukvården samt i förebyggandet av sjukdomar. Därför började Sitra förbereda den nationella genomstrategin tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet våren 2014. Strategin inklusive åtgärdsförslagen blir klara våren 2015.

### Vett i processerna med datasystem

En utmaning i utvecklingen av e-tjänster är att det finns olika slags dyra datasystem som inte är kompatibla med varandra. När det gäller elektronisk autentisering har Finland en strålande framtid bakom sig: klassens primus kring millennieskiftet har hamnat på efterkälken. Ett hinder för utvecklingen av en kundorienterad verksamhet inom social- och hälsovårdssektorn är bristen på framåtblickande kunskap och system som stöder beslutsfattandet. Hur kunde det exemplariska IT-landet Finland snubbla på teknologin?

E-tjänster har utvecklats i Finland via flera olika program, men de plattformar på vilka tjänsterna har planerats har inte varit i skick. Sitra har i flera års tid poängterat att det är viktigt att slutföra de grundläggande arbetena, och nu har det långsiktiga arbetet börjat bära frukt.

Redan 2013 fattade Finlands regering med starkt expertstöd från Sitra beslut om att införa en nationell servicekanal enligt den estniska modellen. Via servicekanalen blir person-, hälso- och registeruppgifterna från olika informationskällor tillgängliga på ett och samma ställe på ett säkert och smidigt sätt. Projektet inleddes 2014

under finansministeriets ledning och servicekanalen kommer att vara i produktion våren 2015. Sitra deltar i projektet fram till sommaren 2015.

I slutet av november uppnåddes en annan betydande milstolpe inom e-tjänster när Finlands regering föreslog en revidering av lagen om stark autentisering och elektroniska signaturer. Beredningen av den nationella modellen för stark autentisering inleddes vid Sitra redan 2011, och arbetet har fortsatt ända till lagutkastet, senast i finansministeriets arbetsgrupper. Lagen borde träda i kraft den 1 maj 2015.

Samtidigt med utvecklingen av hela förvaltningens bakomliggande system har arbetet även framskridit inom social- och hälsovårdssektorn. Arbetet med att utveckla modellen och systemet för informationsledningen inom social- och hälsovården som inleddes 2011 slutfördes. Pilotprojektet inom detta område ordnades i Södra Karelen social- och hälsovårdsdistrikt Eksote, där den information som ledningen hade tillgång till var så bakåtblickande, så splittrad mellan olika system och uppföljningsindikatorerna så operativa och funktions-specifika att det upplevdes som ett hinder för utvecklingen av medborgarorienterade tjänster. Ledningen hade behov av aktuella lägesbilder och framåtblickande information.

Det nära samarbetet mellan Sitra och Eksote resulterade i en modell för informationsledning av social- och hälsovården samt ett kompletterande system. En handbok om verksamhetsmodellen för informationsledning av social- och hälsovårdsservice utgavs i september 2014,

och den gör det lättare att tillämpa och införa modellen. I dag används verksamhetsmodellen för informationsledning dagligen i Eksote, och tack vare de goda erfarenheterna kartläggs möjligheterna att införa den åtminstone i fem andra sjukvårds- eller social- och hälsovårdsdistrikt.

När det gäller utvecklingen av elektroniska system är läget fortfarande problematiskt, men år 2014 visade att man genom långsiktigt samarbete kan åstadkomma utveckling. De ovan nämnda projekten är exempel på arbete som krävt omfattande och fördomsfritt samarbete mellan olika organisationer inom den offentliga sektorn. Sitras expertis har haft en stark ställning i dessa projekt från den preliminära planeringen till genomförandet.

### Borde vi fråga människorna själva?

Hurdana tjänster behöver äldre finländare som har den längsta utbildningen och bästa hälsan i världen? Vad kan en bekymrad vuxen göra för att en ung person inte ska bli marginaliserad? Hurdana hälso- och sjukvårdstjänster behöver finländarna och när? Sitras arbete för social hållbarhet präglas av tanken att samhället är en möjliggörare och individen den bästa experten på sitt liv och sina behov. Borde vi alltså inte fråga människorna själva vad de behöver?

Servicen för äldre är i dag rätt långt utvecklad med tanke på tidigare generationers behov. De stora årsklasserna som har hälsan i behåll har dock vant sig vid att själva fatta beslut om sina ärenden och vara aktiva medborgare. Pensioneringen ändrar inte saken och bör inte heller göra det. Sitra har utvecklat verksamhetsmodeller för att främja delaktigheten och stödja ett självständigt liv tillsammans med Åbo och Tammerfors stad samt Pensionärsförbundens intresseorganisation PIO rf. I praktiken har man till exempel stärkt äldrerådets roll, genomfört pilotprojekt för personliga budgeter och utvecklat konceptet *Servicetorget* för klientlotsningen inom äldreservice.

Idén med *Servicetorget* för äldre personer är att sammanföra de äldre personer som har servicebehov med de regionala tjänsteleverantörerna, vare sig det handlar om aktörer inom den offentliga, privata eller tredje sektorn. Fokus ligger på det individuella behovet av service. Enligt undersökningar ger *Servicetorget* medborgarna bättre service till en lägre kostnad. Konceptet har utvecklats utifrån modellen Kotitori i Tammerfors, och med stöd från Sitra har det dessutom införts i Åbo, Raumo och Björneborg. År 2015 sprids verksamhetsmodellen på det nationella planet.

Även om målgruppen och utmaningarna är olika avviker Sitras vision av de åtgärder som behövs för att förebygga marginalisering bland unga inte så mycket från konceptet *Servicetorget* för äldre. Även unga har behov av ett heltäckande servicekoncept genom vilket de får hjälp och stöd oberoende av tid och plats med en så låg tröskel som möjligt. Bara en liten del av de unga är marginaliserade eller hotar att bli det, men med tanke på social och ekonomisk hållbarhet är det ett mycket stort problem.

År 2014 inledde Sitra med modell från Holland ett pilotprojekt för en så kallad flaggningsmodell för tidigt stöd bland unga i S:t Michel och Esbo. Verksamhetsmodellen baserar sig på en princip där två vuxna (lärare, ungdomsarbetare, läkare etc.) som står en ung person nära uttrycker sin oro, varefter man frågar den unga och hans eller hennes familj: Kan vi hjälpa dig? Hur kan vi hjälpa dig? Då kan den unga personen själv berätta angående vad han eller hon behöver hjälp eller stöd. Modellen utvecklas och testas fortfarande samtidigt som den sprids till andra orter. Framöver kommer man även att integrera Sitras och Rädda Barnens chat-tjänst Suunta.

Sitra främjar valfriheten, vilket även EU förutsätter, som en ändringspådrivande faktor i finansieringen av social- och hälsovården som var en aktuell fråga 2014. Systemet för finansiering av social- och hälsovården ställer nämligen för närvarande finländarna i en ojämlig position beroende på boplatz och livssituation. Tillgången till tjänsterna är inte jämlik: Enligt en utredning av Institutet för hälsa och välfärd från 2013 köar en tredjedel av finländarna upp till fem veckor för ett besök hos hälsocentralsläkare. Skillnaderna är dock stora.

Vårdreformen från mars 2014, där social- och hälsovården integreras, är ett stort steg i rätt riktning ur både klienternas och kostnadsanternas perspektiv. Finansieringen av social- och hälsovården via flera kanaler är dock ett av de största problemen med det nuvarande systemet, och reformen tar i sig inte ställning till denna fråga. Med tanke på finländarna fattas många viktiga beslut först när man avtalar om finansieringen.

Sitra kom med sitt förslag till hur finansieringen skulle ordnas redan 2010 och offentliggjorde en vidareutvecklad version av den i oktober 2014. Sitra skulle tydligt skilja åt serviceanordnarna och -producenterna. I modellen väljer klienten själv serviceproducenten inom primärvården som kan vara en offentlig eller privat aktör. Syftet är att finansieringen styrs till producen-



**Systemet för finansiering av social- och hälsovården ställer närvarande finländarna i en ojämlik position beroende på boplatz och livssituation.**



terna via klienternas val. Då skulle serviceproducenterna ha bättre incitament att konkurrera sinsemellan med kvalitet och serviceresultatet.

En annan väsentlig aspekt hos Sitras modell är också att utveckla och prissätta tjänsterna som servicepaket. Färdigt prissatta servicepaket skulle göra systemet mer jämförbart, kvalitetsmedvetet, transparent samt fungera som redskap i resultatstyrningen.

Efter att primärvården börjat fungera borde också företagshälsovården reformeras grundligt genom att överföra dess sjukvård till primärvården. Detta skulle göra systemet klarare och jämlikare.

Reformen av finansieringen av social- och hälsovården kräver ett omfattande och öppet samarbete som Sitra deltar i med sin insats. Arbetet fortsätter 2015.

## HÖJDPUNKTER FÖR TEMAT 2014

**Information ger välfärd** (10/2012–12/2015) utvecklade e-tjänster inom egenvård till en *Virtuell klinik* och förberedde den nationella genomstrategin.

**Mot ett informationssamhälle** (10/2012–06/2015) utvecklade en nationell servicekanal och elektronisk autentisering tillsammans med finansministeriet.

**Lösningar för offentlig servicestyrning** (10/2012–06/2015) inledde experimenten med flaggningsmodellen *Tajua Mut!* i S:t Michel och Esbo.

**En aktiv och välmående äldre** (04/2013–06/2015) fortsatte att utveckla och sprida modellen Servicetorget för äldre personers hemmaboende.

**Finansiering av social- och hälsovårdsservice** (01/2014–06/2016) kom med en egen modell för finansiering av social- och hälsovården.

## PERSPEKTIV

## Den nationella (genom)strategin främjar konkurrenskraften

**Genkunskap  
blir vardag  
även för dig**

Finland är en framgångsrik föregångare inom hållbar välfärd. Det är Sitras vision, något som allt vi gör siktar på. Visionen är viktig, men även den väg eller vägkarta med vars hjälp vi når målet är lika viktig. Därför ställer vi alltid frågan genom vilka konkreta åtgärder ändringen åstadkoms. Vilka hinder måste undanröjas för att åstadkomma förändringen? Hur kan förändringen påskyndas, och vem innehar nyckelrollen i de olika faserna?

Enligt Sitras uppfattning kommer utnyttjandet av genominformationen i kombination med digitaliseringen och egenvården att revolutionera den traditionella hälso- och sjukvården. Sitras mål är att man i Finland på ett nationellt plan ska utnyttja genomrelaterad information som en del av det personliga välbefinnandet, hälso- och sjukvården samt i förebyggandet av sjukdomar. Finland kunde också vara en betydande föregångare inom genommedicin på det internationella planet, eftersom genominformation har en enorm innovations- och affärspotential. Vi befinner oss nu vid den korsning där vägen väljs.

Finland kan inte satsa lika många miljoner som Storbritannien och Tyskland, men vi har andra fördelar. Utöver en heltäckande, högkvalitativ hälso- och sjukvård samt medicinsk forskning utgörs våra internationellt sett unika starka sidor av medborgarnas stöd för medicinsk forskning och en modern lagstiftning om biobanker som möjliggör

användning av prover med givarens samtycke och helt anonymt inom forskning och produktutveckling. Hälso- och sjukvårdens högklassiga register och databaser gör det möjligt att kombinera genominformation och särskilda drag hos sjukdomar på ett sätt som bara är möjligt i ett fåtal andra länder.

Det finns dock många obesvarade frågor relaterade till utnyttjandet av genominformation inom hälso- och sjukvården ur både samhällets och individens perspektiv. Det gäller till exempel att reda ut frågor om äganderätten till genominformation, etiska frågor, affärsmöjligheter, utnyttjande av datasystem samt användning av genominformationen i den kliniska hälso- och sjukvården.

Ibland kräver uppnåendet av målet och främjandet av ändringen lagrevideringar, ibland praktiska experiment eller arbetsgrupper, workshoppar eller ytterligare utredningar vid ministerierna. Till och med inte alltid så populära rapporter och seminarier. De obesvarade frågorna relaterade till utnyttjandet av genominformation kräver gemensamma överenskommelser och spelregler. Därför började Sitra tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet bereda den nationella genomstrategin hösten 2014. I praktiken har arbetet utförts i sex workshoppar och expertdiskussioner. Våren 2015 kommer strategiutkastet att diskuteras på ett omfattande plan. Den nationella genomstrategin jämte åtgärdsförslagen borde bli klara i 2015.

Genetik har en stor tillväxtpotential, men grunden måste muras omsorgsfullt. Ett träd behöver starka rötter och ett hus ett stabilt fundament. Det nationella strategiarbetet utgör ett viktigt fundament för den framtida utvecklingen.





## Resursvist och kolneutralt samhälle

### KLIMATFÖRÄNDRINGEN OCH DE MINSKANDE

naturresurserna är globala utmaningar som alla försöker lösa just nu. Eftersom utmaningarna är stora och besvärliga måste siktet ställas in långt in i framtiden, men samtidigt borde beslut fattas och konkreta åtgärder vidtas snabbt. Både i Finland och på andra håll i världen behövs det systemiska, gradvisa åtgärder, dvs. långsiktiga vägkartor som leder in i ett kolneutralt samhälle. Å andra sidan måste man även snabbt kunna fatta beslut, eftersom de länder och företag som går i spetsen av utvecklingen effektivast kommer att kunna utnyttja den globala marknaden för ren teknologi som växer snabbt.

Att gå i spetsen av utvecklingen kräver ambitiösa mål. Enligt Sitras vision kommer Finland att vara ett kolneutralt och resursvist samhälle senast 2050. Detta borde också vara hela Finlands vision.

Även om klimatförändringen och de minskande naturresurserna hör till de största globala problemen, har bekämpningen av dem gett upphov till ett av de snabbast växande affärsområdena i världen. Den globala cleantech-marknaden har en omsättning på ca 1 600 miljarder euro, och till exempel den globala cirkulära ekonomin omsätter närmare 1 000 miljarder euro. Enligt en utredning av Sitra kan den cirkulära ekono-

### De industriella och ekologiska fördelarna samverkar i allt högre grad

De finländska företagen befinner sig på flera sätt i en nyckelroll när det gäller att utveckla resursvishet och kolneutralitet. Om det som är vettigt med tanke på miljö inte också blir vettigt med tanke på ekonomin kan målen inte uppnås. En lönsam och effektiv affärsverksamhet är ett effektivt sätt att tackla globala miljöfrågor på. I dag bromsas utvecklingen dock upp av att det är svårt att lansera nya lösningar på marknaden och till exempel av att vi inte har en finsk marknad för cleantech. Om Finland ska bli kolneutralt fram till 2050 ska även den finska industrin bli det. Enligt Sitra förutsätter det ambitiösa målet nära samarbete i både små och stora frågor.

Sitra samarbetar intensivt med viktiga stora industriföretag för att de ska utveckla sin verksamhet, sin produktion och sina produkter så att de först blir kolsnåla och senare kolneutrala. Samarbetet med företagen resulterade i april 2014 i bildandet av Climate Leadership Council rf. Föreningen siktar på att förbättra de finländska företagens och forskningsorganisationernas beredskap att bemöta de problem som klimatförändringen och de krympande naturresurserna medför samt därigenom främja uppkomsten av en hållbar affärsverksamhet. Föreningen grundades av verkställande direktörer eller styrelseordförande för Neste Oil, Fortum, Kone, Outotec, Caverion, ST1 och Sitra. Företag och forskningsinstitut, privatpersoner och orga-

nisationer som i sin verksamhet strävar efter föreningens mål kan bli medlemmar i Climate Leadership Council. Medlemmarna representerar den högsta ledningen för företagen och forskningsinstituten. Antalet medlemmar ökar hela tiden.

Våren 2014 lade Sitra och Climate Leadership Council (CLC) fram ett initiativ som siktar på att skapa ett referensområde i Finland enligt internationell standard: Finland borde sluta använda stenkol och huvudstadsregionen borde bli en föregångare inom ren energi och cleantech. Den finska cleantech-sektorn har ett stort behov av referenser. Projektet utvecklas aktivt genom samarbete mellan Sitra och CLC.

Arbetet för att öka samarbetet mellan företagen genom industriella symbioser som startade 2013 slutfördes under 2014. Idén med industriella symbioser är att avfall, biflöden eller outnyttjade resurser i ett företag förvandlas till resurser för ett annat företag. Avfall, material och energi som uppstår i produktionen utnyttjas resurseffektivt som råvaror eller energi i samma eller en annan förädlingskedja. Symbioser ger företag klara ekonomiska och ekologiska fördelar. Enligt en utredning av Sitra har hela 86 procent av de företag som sökt symbioser sparat kostnader, och ca en tredjedel har förbättrat resultatet.

Resultatet av det två år långa arbetet var verksamhetsmodellen Finnish Industrial Symbiosis System (FISS), som baserar sig på brittiska National Industrial Symbiosis Programme dvs. NISP-modellen och som sammanför dem som producerar och dem som använder biflöden

min ge Finland ett årligt förädlingsvärde på minst 1,5–2,5 miljarder euro. Trots sin ringa storlek har Finland bra utgångspunkter att klara sig i den internationella konkurrensen: hög utbildning, gedigen teknologisk kompetens och gott rykte inom cleantech.

Vad borde man då göra? Viktiga element på Sitras vägkarta är en ambitiös vision och ett brett samarbete, där de centrala aktörerna utgörs av företag, kommuner och städer, hushåll och förvaltning. Eftersom det handlar om en omfattande systemisk förändring krävs det insatser av alla. Det behövs kunskap, verksamhetsmodeller, undanröjande av administrativa hinder, företagsekonomisk kompetens, praktiska experiment och pilotprojektet samt nätverk, men också ansvarstagande, innovativt tänkande, samarbete och engagemang. Dessutom gäller det att förtjäna ta del av bästa internationella praxis

för att se över samarbetsmöjligheter. Dessutom utvecklades en webbtjänst för att ge industriella symbioser en större synlighet <http://teollisetsymbioosit.fi>. Dessa projekt övertogs i slutet av 2014 av Motiva Oy som kommer att vidareutveckla och sprida dem.

För att utveckla den affärsverksamhet som uppstår utifrån industriella symbioser katalyserades fem internationellt konkurrenskraftiga företagskonsortier baserade på symbioser (modullösningar för avfall och biflöden, vattenodlingslösningar med sluten cirkulation, transformation av avfallsdepåer till resursvisa ekologiska industriparker och decentraliserade lösningar för svavelfri bioolja) som kommer att fungera självständigt efter att Sitras satsningar upphört.

Arbetet för att främja en hållbar utveckling kräver inom flera sektorer diskussion och åtgärder för att ta fram standarder för företagsansvar. En sådan sektor är gruvindustrin i Finland som varit utsatt för hård kritik under de senaste åren. Sitra har varit med om att sammanföra gruvföretag och deras viktigaste intressenter till ett *nätverk för hållbar gruvverksamhet*.

Nätverket för en hållbar gruvverksamhet fick en fartfylld start. Syftet är att utveckla rekommenderade och internationellt harmoniska verksamhetsprinciper för hållbar utveckling samt indikatorer för finländska gruvor. En bakomliggande faktor är behovet av att förbättra rutinerna inom gruvindustrin, så att miljöriskerna och de skadliga konsekvenserna för lokalbefolkningen och de andra näringarna minskar.

och sprida den i Finland samt börja tillämpa den på helt nya områden. Detta om något är fältet för en framtidsorienterad idé- och genomförandeworkshop.

År 2014 hade Sitras tema Ett resursvist och kolneutralt samhälle fyra nyckelområden i den aktiva utvecklingsfasen. Exempel på arbetet för ett resursvist och kolneutralt Finland är utvecklingen av den regionala verksamhetsmodellen i Jyväskylä, främjande av industriella symbioser, skapande av nätverket för en hållbar gruvverksamhet samt bildandet av Climate Leadership Council för företagsledare. År 2015 siktar arbetet bland annat på att utveckla konsumentorienterade verksamhetsmodeller för cirkulär ekonomi, bygga ett cleantech-referensområde enligt internationell standard och sprida redan utvecklade goda verksamhetsmodeller, såsom bästa praxis för regional resursvishet och industriella symbioser.

Nätverket inledde verksamheten 27.5.2014, och det har underställda arbetsgrupper som bl.a. behandlar frågor om samhällsansvar och lokala verksamhetsprinciper. Nätverket utvecklar även en frivillig standard och verktyg för hållbarhet inom gruvbranschen i Finland. Sitras ansvar för verksamheten i nätverket för hållbar gruvverksamhet löper ut i slutet av juli 2015. Därefter kommer nätverket att få ekonomiskt och administrativt stöd av Kaivosteollisuus rf.

### Städer som föregångare för resursvishet

Finland har än så länge hört till de sämsta länderna i de revisioner av resurseffektiviteten som utförts av Europeiska miljöbyrån: ur ett internationellt perspektiv slösar vi med material och energi.

Vägen till att bli en föregångare inom resursvishet är med andra ord ännu lång, men framsteg har gjorts under de senaste två åren. Resultatet av Sitras och Jyväskylä stads intensiva utvecklingsarbete var att Jyväskylä i slutet av räkenskapsåret som första stad i Finland meddelade sitt mål att bli en resursvis, avfallsfri, utsläppsfri och hållbar stad 2050. Jyväskyläs vägkarta är nu klar, men agendan är lång.

I samprojektet mellan Sitra och Jyväskylä har man utvecklat en verksamhetsmodell med vars hjälp staden kan främja en vettigare användning av resurser i samarbete med lokala invånare, företag och organisationer. Målet är att öka regionens livskraft och invånarnas välfärd samt ge de regionala företagen en möjlighet att

utveckla resursvisheten till en hållbar konkurrensfördel. Framskridandet följs upp med fyra huvudindikatorer som valts av Sitra tillsammans med Finlands miljöcentral och Institutet för hälsa och välfärd.

Experimenten i pilotprojektet i Jyväskylä har varit ett viktigt medel för att utveckla nya rutiner. Under två år har Sitra genomfört och finansierat 15 korta experiment i Jyväskylä och därefter fyra pilotprojekt. Över 25 000 invånare har deltagit i experimenten, projekten och evenemang. Praxisen med restlunch som föddes i samband ett experiment i projektet Resa mot resursvishet har redan spridits till flera andra kommuner och städer i Finland.

Förutom i Jyväskylä utvecklades verksamhetsmodellen för en resursvis stad under 2014 i stadsworkshoppar för representanter för bland annat Helsingfors, Villmanstrand, Åbo, Lahtis, Forssa, S:t Michel, Joensuu, Björneborg och Tammerfors. Sedermera har Forssa, Villmanstrand och Åbo förbundit sig till målen för resursvishet i Jyväskyläs kölvatten, och Sitra ger dem expertstöd vid utarbetandet av vägkartor och införandet av verksamhetsmodeller våren 2015. Städerna strävar efter att vara hållbara, avfallsfria och kolneutrala fram till 2050.

### Vad kan förvaltningen göra för att främja ekologisk hållbarhet?

Finland borde ställa upp ett tillräckligt ambitiöst mål för att främja ekologisk hållbarhet, och därefter målmed-

vetet sträva efter att uppnå det. Enligt Sitra kunde till exempel energi-, klimat-, trafik- och näringspolitiken i mycket högre grad sporra till grön tillväxt, en förnyelse av den traditionella industrin och skapande av arbetsplatser. Ambitiösa politiska mål och lagstiftningen skapar förutsättningar för nya innovationer, teknologiska framsteg och en förbättrad konkurrenskraft på den kraftigt växande marknaden för grön ekonomi. Samtidigt lockar de ny kompetens och investeringar i ren teknologi i Finland.

Det behövs också nya samarbetsformer. En sådan samarbetsform är expertpanelen för hållbar utveckling som inledde arbetet under Sitras ledning 2014 och vars uppdrag går ut på att betrakta politiken i Finland ur ett vetenskapligt perspektiv. Panelen av forskare har ifrågasatt, bedömt och förberett teman för kommissionen för hållbar utveckling som leds av statsministern, och den fortsätter arbetet ännu under 2015.

Sitra tar fram fakta för beslutsfattarna för att utveckla en sporrande miljöförvaltning, bildar nätverk och skapar praktiska verksamhetsmodeller som främjar ett resursvist och kolneutralt samhälle. Klimatförändringen och de minskande naturresurserna är så stora systemiska utmaningar att de inte kan lösas med enbart Sitras eller någon annan enskild aktörs resurser. Nu behöver vi en gemensam vision och därefter nära och omfattande samarbete.

## HÖJDPUNKTER FÖR TEMAT 2014

**Industriella symbioser** (01/2013–12/2014) katalyserade fem internationellt konkurrenskraftiga företagskonsortier baserade på symbioser och utvecklade en verksamhetsmodell för symbioser.

**Resursvishet** (01/2013–06/2015) utvecklade en verksamhetsmodell för en resursvis och kolneutral stad samt fick de första städerna att ställa upp ambitiösa mål för ekologisk hållbarhet.

**Kolneutral industri** (01/2014–12/2015) bildade tillsammans med industriföretag Climate Leadership Council rf.

**Nätverket för en hållbar gruvverksamhet** (08/2013–08/2015) främjade ett konstruktivt samarbete mellan gruvindustrin och dess viktigaste intressenter samt utvecklingen av frivilliga verktyg för företagsansvar i branschen.

## PERSPEKTIV

## Följande hållplats: Cirkulär ekonomi

Ekologisk hållbarhet har i någon form alltid varit ett tema på Siträs agenda. Under de senaste tio åren har Siträs arbete på detta område varit särskilt helhetsinriktat och långsiktigt: vi har främjat utvecklingen av re na teknologier dvs. cleantech, den bebyggda miljöns energieffektivitet och produktionen av närenergi, rätt ut möjligheterna med samverkande konsumtion, främjat uppkomsten av industriella symbioser, regional resurseffektivitet och en övergång till en kolneutral industri.

Varje enskilt projekt, nyckelområde eller program har främjat något delområde inom ekologisk hållbarhet, och de olika satsningarna och experimenten har bildat ett enhetligt kontinuum och samtidigt ett sammansvetsat samarbetsnätverk som omfattar hela landet. Även om arbetet utförts via projekt, har det inte inneburit att de varit splittrade utan de har fokuserat på helheten. Mammuten har ätits upp bit för bit.

Denna mammut, klimatförändringen och de krympande naturresurserna, hör till de största globala utmaningarna i vår tid. Men den kan också omvandlas till en källa för ekonomisk tillväxt. Ute i världen har man sedan en tid tillbaka börjat diskutera ett fenomen och ett begrepp som kallas **cirkulär ekonomi, circular economy**. Globalt uppskattas den ha en ekonomisk potential på 700 miljarder euro, och enligt en färsk utredning av Sitra skulle denna effektivisering av cirkulationen av råvaror och resurser även ge Finland ett årligt förädlingsvärde på minst 1,5–2,5 miljarder euro fram till 2030. Analysen av den cirkulära ekonomin i samarbete med McKinsey är unik i hela världen, eftersom ett helt lands potential tills vidare inte har beräknats på annat håll.

***Cirkulär ekonomi är den motor genom vilken den ekonomiska tillväxten och välfärden anpassas till jordens bärformåga***

Den cirkulära ekonomin förenar många av de projekt för energi och ekologi som genomförts av Sitra under årtionden under ett begrepp och en stor systemisk förändring samt kryddar det hela med ännu mer ambition. Idén med den cirkulära ekonomin är att materialen och deras värde bevaras i kretsloppet. Därigenom kan man förbereda sig på den

ökande osäkerheten kring tillgången och uppgången i priset när naturresurserna krymper. Produkterna och tjänsterna planeras så att de kan användas på nytt, tillverkas på nytt eller återvinnas som råvara på ett resursvist sätt. För det andra fäster den uppmärksamhet vid nya affärsmodeller genom vilka företagen kan säkerställa råvarornas kretslopp. Det tredje centrala elementet är industriella symbioser: avfall, material och energi som uppstår i produktionen

utnyttjas resurseffektivt som råvaror eller energi i samma eller en annan förädlingskedja.

En cirkulär ekonomi är alltså en välplanerad ekonomi, där så lite material eller avfall som möjligt går till spillo eller uppstår. Tillväxt kan åstadkommas med en mindre förbrukning av naturresurser. En cirkulär ekonomi är den motor genom vilken den ekonomiska tillväxten och välfärden anpassas till jordens bärformåga. Finland har alla resurser för att realisera de affärsmöjligheter som den cirkulära ekonomin medför och bli ett av de mest konkurrenskraftiga länderna, men det kräver att den offentliga sektorn, näringslivet och medborgarna har en gemensam vision och att hinder undanröjs. Cirkulär ekonomi är en viljesak. Borde vi alltså förbättra världen maximalt, även ekonomiskt?

## Cirkulär ekonomi

Cleantech

Närenergi

Hållbar ekonomi

Regional  
resursvishetDen bebyggda miljöns  
energieffektivitetSamverkande  
konsumtion

Industriella symbioser

Kolneutral industri



# Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete

**ARBETSLIVET OCH -MARKNADEN** befinner sig i ett kraftigt och starkt brytningsskede. Användningen av IT har ökat märkbart, automationen förändrar produktionen och servicen, och dessutom sker den internationella konkurrensen i allt högre grad på befattnings- och individnivå snarare än på sektor- eller företagsnivå. Ny teknologi skapar nya yrken och arbetsplatser, men samtidigt försvinner ett stort antal arbeten för vilka det ofta betalas medellön. Tufdelningen mellan toppexperter och dem som utför rutinarbeten tillspetsas också.

Följderna av dessa trender syns redan på arbetsmarknaden i Finland. Efter millennieskiftet har i syn-

nerhet arbetsplatserna inom industrin minskat och anställningsförhållandenas struktur förändrats. Sysselsättningen har ökat i synnerhet inom deltidsarbete, småföretagande, olika slags frilansverksamhet och i företag med färre än 10 anställda. Bland de stora arbetsgivarorganisationerna har sysselsättningen fortsatt att stiga endast i kommunsektorn.

Många framtidsutmaningar för Finland handlar om arbete ur både samhällets och individens perspektiv. När det gäller utvecklingen av arbetets produktivitet har arbete varit på Sitras agenda redan i samband med projekten inom ledningsprogram-

## Från sparobjekt till produktivetsmotor

Traditionellt har utvecklingen av produktiviteten och arbetslivets kvalitet betraktats som varandras motsatser. I Sitras projekt Produktivitet genom arbets kvalitet (LATU) 2011–2013 kombinerades de dock på ett framgångsrikt sätt. Projektet som omfattade fem kommuner utgick från två grundläggande antaganden: personalen är organisationens viktigaste produktivetsfaktor och kvalitet resulterar i produktivitet.

Projektet visade att man genom en personalorienterad utveckling av arbetet kan åstadkomma avsevärda ekonomiska resultat och förbättra medarbetarnas motivation. Enligt bedömningen av projektets resultat som blev klar sommaren 2014 uppgick dess produktivetsförändring för kommunerna till ca 2,7 miljoner euro. En handbok om verksamhetsmodellen gavs ut våren 2014, och spridningen av lärdomarna fortsätter i anslutning till Kunteko, KT Kommunarbetsgivarnas och de huvudsakliga avtalsorganisationernas gemensamma utvecklingsprogram. I och med att det ekonomiska läget förvärras behöver arbetslivet i Finland sådana här verksamhetsmodeller som utgår från människan och skapar en positiv spiral.

## Samhälleliga investeringar förenar det gemensamma goda med ekonomiska resultat

Sitra söker möjligheter genom vilka det gemensamma goda kan kombineras med ekonomiska resultat även genom nyckelområdet för samhälleliga investeringar som startades 2014 (på engelska *Impact investing*). Samhälleliga investeringar är en finansierings- och verksamhetsmodell med vars hjälp man kan utveckla nya

lösningar för olika utmaningar i samhället. Det är ett sätt på vilket man kan öka samarbetet mellan den offentliga och privata sektorn samt organisationerna genom att kanalisera privat kapital till projekt som främjar välfärden. Ur placerarens perspektiv ligger samhälleliga investeringar någonstans mittemellan traditionella investeringar och välgörenhet.

Sitras mål är att utveckla en verksamhetsmodell för samhälleliga investeringar i Finland: skapa det ekosystem kring den som behövs, sammanföra olika intressenter – den offentliga sektorn, serviceproducenterna och investerarna – och testa om modellen fungerar i det finländska samhället.

Även globalt är verksamhetsmodellen i denna form bara några år gammal. På annat håll har samhälleliga investeringar utnyttjats i till exempel skötsel av arbetslöshet, stöd för frigivna fångar eller främjande av unga ensamförsörjande mammors studiemöjligheter.

Arbetet inleddes våren 2014 genom att utveckla mätningen av verksamhetens resultat som utgör kärnan i verksamhetsmodellen. Förberedelserna omfattar ett pilotprojekt för främjande av arbetshälsan inom den offentliga sektorn genom finansiering enligt den så kallade Social Impact Bond-modellen (SIB). Nya praktiska projekt och pilotprojekt efterlyses för att bland annat främja barns och barnfamiljers välbefinnande samt för att förebygga marginalisering bland unga.

Det banbrytande arbetet för samhälleliga investeringar är ett exempel på det grundläggande och preliminära utvecklingsarbetet som Sitra utför och där man skapar helt nya verksamhetsmodeller och utvecklingsinstrument.



met för offentlig förvaltning, såsom *Produktivitet genom arbets kvalitet (LATU)* och forumet *Nytt arbete* från 2011. Från och med 2014 blev det Sitras tredje innehållsmässiga tema. Det första nyckelområdet var *Samhälleliga investeringar* som lanserar en helt ny finansierings- och verksamhetsmodell i Finland.

Sitras mål framöver är att lansera nya verksamhetsmodeller för arbetslivet som förändras i en snabb takt och testa dem i praktiken. Samtidigt blir de rådande spelreglerna i arbetslivet, hur de fungerar och på vilka sätt de borde ändras till följd av förhållandena på arbetsmarknaden föremål för debatt.

### Experiment med basinkomst kräver lagändringar

Eftersom försörjningskvoten försämras är varje arbetstimme och varje finländares arbetsinsats viktig. Det nuvarande arbetslöshetsskyddet har dock en passiverande inverkan, och företagsamhet och kortvariga arbetstillfällen blir rentav ett straff genom administrativa påföljder och bortfall av förmåner. Enligt Sitra borde varje arbetstimme vara lönsam ur både individens och arbetsgivarens perspektiv, och därför borde det kaotiska stödsystemet reformeras och förtydligas.

Enligt den utredning som Sitra och Työeläkeva-kuuttajat TELA rf beställde hösten 2014 kunde någon sorts basinkomstmodell vara ett praktiskt alternativ. Basinkomsten har dock fortfarande en hel del obesvarade frågor, som borde undersökas genom slumpmässiga fältexperiment. Sådana experiment och undersökningar förutsätter dock ändringar av den gällande lagstiftningen. Därför har Sitra föreslagit att riksdagen under nästa mandatperiod borde stifta en lag

om fältexperiment som skulle tillåta till exempel testning av basinkomst.

### Med blicken riktad mot brytpunkterna i arbetslivet

År 2015 kommer Sitra att i ännu högre grad fokusera på utvecklingen av det finländska arbetslivet och på undanröjandet av hinder för nya arbetstillfällen. Målet för nyckelområdet *Brytpunkter i arbetslivet* är att främja balansen mellan efterfrågan och utbudet av arbete samt att i synnerhet förbättra ställningen för personer som arbetar för meddelön och som strävar efter sådana jobb i arbetslivets brytningskedje. De primära målgrupperna är högskolestuderande och experter med en lång karriär bakom sig. Dessa grupper är viktiga med tanke på ekonomin och samhället, och det är uttryckligen deras ställning på arbetsmarknaden som blivit svårare. Arbetet minskar, och risken är att de som förlorar jobbet inte bara blir arbetslösa eller tar låglönejobb utan att de också hamnar helt utanför arbetskraften.

## HÖJDPUNKTER FÖR TEMAT 2014

**Produktivitet genom arbets kvalitet** visade att en utveckling av produktiviteten som utgår från de anställda och satsningar på arbetslivets kvalitet ger kommunerna avsevärda besparingar.

**Basinkomst** borde enligt Sitras, Telas och Tänkns gemensamma utredning testas i praktiken, men det skulle kräva en lag om fältexperiment och ett gediget forskningsgrepp.

**Samhälleliga investeringar** (05/2014–12/2016) öppnade en diskussion huruvida det går att kombinera det gemensamma bästa med ekonomisk avkastning.

## Övrig samhällelig påverkan

### Utbildning främjar samhällelig kompetens

Sitras utbildningsverksamhet stöder finländska beslutsfattare och reformatorer att tillsammans greppa samhällsrelaterade utmaningar och möjligheter som är viktiga med tanke på framtiden. Kärnan i utbildningsverksamheten utgörs av två koncept och målgrupper.

Sitras comeback som utbildare inom finanspolitik efter en paus på närmare tio år var lyckad. Vi har nu anordnat sex kurser i ledning av en hållbar finanspolitik, av vilka de tre senaste under räkenskapsåret. Responsen på kurserna har i allmänhet varit positiv, och utbildningskonceptet utvecklas fortlöpande för att i allt högre grad motsvara samhällsläget och behoven. Kurserna i ledning av en hållbar finanspolitik fokuserar samtidigt på de utgångspunkter utifrån vilka finanspolitiken leds i Finland och på hur en hållbar utveckling kan främjas och realiseras genom finanspolitiska åtgärder.

Forumet Livskraft som riktar sig till utvecklare är ca ett halvt år långa utbildnings- och innovationsprocesser, som fokuserar kraftigt på utvecklingen av det aktuella temat. Deltagarna lär sig av varandra och söker samtidigt efter djärva lösningar på samhällseliga utmaningar. År 2014 låg fokus på två teman: forumet *Ny säkerhet* som började i slutet av 2013 avslutades i juni, och i december inleddes forumet *Ny utbildning*. Valet av ämne för forumet *Ny utbildning* som fokuserar på utbildningens framtid i Finland väckte en hel del intresse och diskussion som har fortsatt efter att forumet startades. Behovet av utbildningen var uppenbart och tidpunkten gynnsam. Forumet avslutar arbetet i juni 2015.

I utbildningsprogrammet *Finland 2015* som Sitra ordnade 2000–2003 analyserades på ett heltäckande sätt Finlands framgångsfaktorer och utmaningar samt skapades en vision av en bättre framtid för Finland med 2015 som fokuspunkt. Nu är detta år här, och därför är det dags att stanna upp och ta en titt på de framtida utmaningarna för Finland med samma grupp och se om vi kan lära oss något av historien. Temat förbereddes hösten 2014, och kursens alumner samlas våren 2015.

### Forskning och prognostisering djuplodar framtiden

Vid sidan av samhällelig utveckling och påverkan kräver framtidsarbetet en gedigen forskning och prognostisering. Inom Sitra utmanar forskningen och prog-

nostiseringen Sitras strategi och stöder Sitras övriga framtidsarbete till exempel genom arbetet med trender och publiceringsverksamheten. Forskningen handlar om att sammanställa befintlig kunskap, och den fokuserar i hög grad på praktisk utveckling.

Ett bra exempel på forskningen inom Sitra och dess koppling till utveckling var överombudsman Mikko Kosonens och professor Yves Dozs studie om problem inom förvaltningen, *Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State* som publicerades hösten 2014. Enligt studien finns det ett skriande behov av en ny sorts strategiskt smidig förvaltningsmodell i västländerna. Utifrån förslagen i rapporten har Sitra i sitt övriga arbete bland annat främjat revideringen av regeringsprogrammet till en kort strategisk agenda och integrationen av prognostiseringsprocessen i den politiska processen och regeringsprogrammet. Reformen av regeringsprogrammet har rosats över partigränserna.

Sitras trendlista och visionära arbete inom forskning och prognostisering representerar framtidsarbetet på ett mer generellt plan.

Sitras årliga trendlista är en tolkning av de globala förändringarna – megatrenderna. Trendlistan skapar en grund och erbjuder verktyg för en diskussion som ökar förståelsen för de synliga globala förändringarna, i synnerhet ur Finlands perspektiv. Den fungerar som ett verktyg för Sitras interna strategiarbete och också som en diskussionsgrund för granskningen av förändringarna i omvärlden.

Finland står inför stora förändringar, och som en framtidsorganisation har det varit naturligt för Sitra att utveckla en ny vision för Finland att sträva efter i en föränderlig situation. I Sitras vision av en hållbar välfärd lever finländarna ett gott och meningsfullt liv inom ramen för jordens bärkraft. Det innebär att man ser på välfärden ur ett övergripande perspektiv och anpassar den till jordens bärkraft. Denna så kallade modell för en hållbar välfärd utgör även bakgrunden till hela Sitras strategi. Sitra publicerade den första rapporten om temat våren 2013, och därefter har arbetet fortsatt med att precisera modellen och utveckla den till en interaktiv tjänst *uusijuoni.fi* som lanseras på Sitras webbplats i början av 2015.

År 2014 undersökte Sitra också välfärdsbegreppet som utgör kärnan i visionen och snabbväxande Ostasiens betydelse och potential för Finland.

## Den årliga trendlistan bidrar till debatten med en tolkning av de globala förändringarna – megatrenderna.



### Utvecklingen av affärsverksamheten sätter fart på tillväxten

Utveckling av affärsverksamheten och investeringar är ett verktyg för genomförandet av Sitrans strategi för en hållbar välfärd. Sitra söker efter nya affärs- och finansieringsmodeller samt framtidsområden som skapar ny affärsverksamhet och undanröjer strukturella hinder för ekonomisk tillväxt. Utvecklingen sker framför allt via affärs ekosystem och fondplacering.

Som utvecklare av affärsverksamhet är Sitra i praktiken en sammankallare, facilitator, genomförare av experiment och kapitalinvesteringar. Samarbetet med företag inom nyckelområdena *Industriella symbioser*, *Kolneutral industri* och *Samhälleliga investeringar* är bra exempel på Sitrans aktiva roll inom utveckling av affärsverksamhet och nya affärs ekosystem.

Sitra kanaliserar nya kapitalinvesteringar på marknaden via privata kapitalfonder. Som investerare agerar Sitra på marknadsvillkor, dvs. iakttar samma investeringsprinciper som alla andra investerare. Utöver en god ekonomisk avkastning strävar Sitra genom valet av investeringsobjekt efter samhällelig påverkan i enlighet med sin strategi, dvs. att bland annat minska koldioxidutsläppen och introducera välfärdsteknologier.

Syftet med Sitrans fondinvesteringar är att främja det nationella aktörsfältets tillväxt och införandet av nya finansieringsmodeller samt hitta internationella fonder som lämpar sig för framtidsarbetet. År 2014 investerade Sitra i teknologifonden Spintop Partners II, som utnyttjar det nordiska nätverket för affärsänglar, och i fonden Negawatt som investerar i energieffektivitetsprojekt.

Dessutom utredde man möjligheten att bilda en finländsk fond för samhälleliga investeringar.

Sitra är en ansvarsfull och långsiktig ägare som aktivt deltar i utvecklingen av företagen och främjar deras framgång. Under räkenskapsåret listades två av Sitrans portföljföretag på börsen för att samla nytt kapital av investerare för utveckling av verksamheten. Hjärnterapiföretaget Nexstims emission gav över 15 miljoner euro, och företaget introducerades på marknadsplatsen First North i Helsingfors och Stockholm. Fibrogen, som är ett annat långvarigt portföljföretag i Sitra och som bland annat utvecklar läkemedel mot anemi, introducerades på teknologibörsen Nasdaq i New York och samlade ca 160 miljoner dollar genom emissionen.

I slutet av verksamhetsåret innehöll placeringsportföljen 35 företag inom bland annat energi, bioteknik, IT och miljöteknologi samt industriproduktion och -tjänster. Under året investerade Sitra i fyra nya målföretag medan hela innehavet i tre företag såldes. Därtill gjordes fortsatta investeringar i fjorton företag som redan ingick i portföljen.

## PERSPEKTIV

## Utbildning samlar beslutsfattare för att skapa framtidens ekonomiska politik

Året var 1977. Sedan återuppbyggnaden efter kriget hade Finland fått njuta av ekonomisk tillväxt som skapade en grund för den nuvarande ekonomin. Men nu stötte ekonomin på helt nya problem och den ekonomiska utvecklingen stod vid vägs ände. På seminarier och i kabinett talades det om att Finland behövde en ny kurs, ny kompetens och nya lösningar. Därför kontaktade Helsingfors handelshögskolas kansler **Klaus Waris** och rektor **Jaakko Honko C.E. Carlson** som verkade som överombudsman på Sitra: Sitra fick i uppdrag att ordna en kurs i finanspolitik för de högsta beslutsfattarna i landet enligt samma modell som de uppskattade försvarskurserna. Slutet är historia. Därigenom blev Sitra som fram till dess fungerat som finansär av forskning och produktutveckling även utbildare inom samhällsfrågor.

År 2005 hade Sitras finanspolitiska utbildning tillrygglagt en lång väg. Diskussionerna på kurserna hade handlat om konsensuspolitiken på 1970-talet, den europeiska integrationen, jämställdheten, konkurrenspolitiken och högkonjunkturen på 1980-talet, den ekonomiska depressionen på 1990-talet och till slut globaliseringen på 2000-talet. Under 27 år ordnades 63 legendariska kurser, och närmare 2 000 finländska beslutsfattare deltog i dem. Det var dags för en paus.

Knappt tio år senare befann sig landet än en gång i en prekär situation: utvecklingen hade kommit till vägs ände, och Finland behövde en ny kurs, ny kompetens och nya lösningar. Än en gång tacklade Sitra denna utmaning genom att ordna samhällelig utbildning. Den finanspolitiska utbildningen uppdaterades för att återspegla aktuella och framtida utmaningar, och 2013 lanserades **Ledarskapsutbildning i hållbar finanspolitik**.

Innehållet i den nya kursen i finanspolitik som ordnas två gånger om året fokuserar på hållbar ekonomi som sträcker sig över flera generationer. Dagens samhällsutmaningar har en så komplex och systemisk karaktär att de inte kan lösas enbart genom att analysera ekonomin, utan det ekonomiska perspektivet måste integreras i ett ekologiskt och socialt perspektiv.

Ledarskapsutbildning i hållbar finanspolitik är dock inte vilken kurs som helst. På kursen sätter man sig in i frågor ur ett praktiskt perspektiv. Man gör anteckningar, blir inspirerad och ifrågasätter. Så långt är den en vanlig kurs. Det som gör den annorlunda är ett starkt fokus på framtiden, den strategiska samhälleliga utvecklingen och metoder som stöder inläring tillsammans samt en mångsidig och mångstämmig deltagarskara. Den gemensamma dialogen och nätverkanter bland deltagarna är även denna dag en viktig del av utbildningen.

När **Raimo Sailas** och **Olli-Pekka Heinonen** talar om ledarskap, **Sixten Korkman** och **Piia-Noora Kauppi** om ekonomi, **Mika Anttonen** om ansvarsfullt företagande eller **Juho Saari** om fattigdom och ensamhet, lyssnar generaldirektörerna, ekonomerna, professorerna, riksdagsledamöterna och företagscheferna. Och diskuterar, ibland även så det hettar till. Ledarskapsutbildningen i hållbar finanspolitik handlar uttryckligen om att skapa en gemensam förståelse av hur finanspolitiken ska ledas i framtiden. Behovet av ett visionärt ledarskap som blickar långt in i framtiden är skriande, men det behövs också en gemensam vilja och samarbete. Det var vad Sitras kurser i finanspolitik gav förr och det ger de även i dag. År 2015 samlar ledarskapsutbildningen i hållbar finanspolitik än en gång omkring sextio finländska beslutsfattare.





## Sitras medarbetare och deras kompetens

I en framtidsorganisation krävs det varierande kompetens av medarbetarna: det handlar om krävande experter som utöver gedigen substanskompetens även kräver praktisk erfarenhet av projektarbete och omfattande samarbetsnätverk. Att Sitra under de senaste åren förvandlats från en finansiär av projekt till en praktisk visionär och aktör har också medfört nya utmaningar för medarbetarnas kompetens. En mångsidig och kompetent personal är en av Sitras starkaste sidor.

Sitras personalstruktur har blivit mångsidigare efter de stora förändringarna i verksamhetsmodellen. Tidigare kom man till Sitra med meriter från andra samhällsområden och en lång erfarenhet, men i dag finns det större behov av olika slags kompetenser. En stor del av personalen är fortfarande experter med lång erfarenhet, men å andra sidan är hela 14 procent av medarbetarna under 30 år gamla, och en del av dem håller på att slutföra sina studier. För många är Sitra den första arbetsplatsen.

I den andra ändan av åldersstrukturen finns 60–69 år gamla medarbetare, bland vilka det finns allt fler nya ansikten, till exempel pensionerade chefer, vars synsätt, strategiska kompetens och nätverk är oersättliga i framtidsarbetet.

I slutet av 2014 hade Sitra 136 anställda (118 år 2013, 106 år 2012).<sup>1</sup> Under året avslutades 22 anställningsförhållanden och inleddes 36 anställningsförhållanden. Det ökade antalet anställda beror främst på att konsultarbete ersatts med eget arbete men också på att arbetsmängden ökat i största allmänhet. Allt fler projekt genomförs på Sitra med egna resurser, vilket säkerställer kvaliteten och gör det möjligt att utnyttja erfarenheterna i fortsatta projekt.

På grund av arbetets projektkaraktär var 43 procent av personalen anställd för viss tid, och andelen deltidsanställda var 13 procent. Av Sitras personal var 65 procent kvinnor och 35 procent män. I ledningsgruppen var motsvarande siffror 42 procent kvinnor och 58 procent män.

Under räkenskapsåret utvecklades Sitras matrismodell genom att införa ett ledningssystem baserat på tre årliga planeringscykler samt genom att satsa på en responskultur och ett allt flexiblare samarbete.

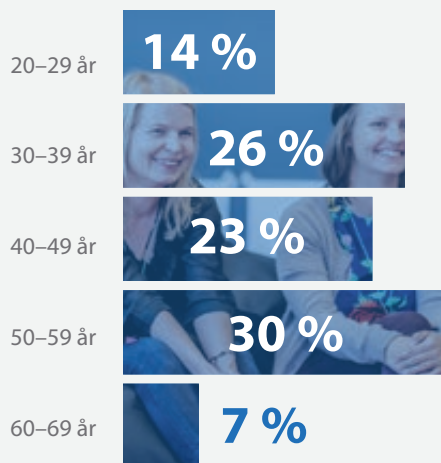
Kompetensstrategin som styr utvecklingen av verksamheten preciseras till en framgångsplan, som siktar på ett framgångsrikt genomförande av Sitras vision och

strategi med hjälp av starka kärnkompetenser. Kärnkompetenserna innehåller kompetensområden, rutiner, processer, verktyg och samarbetsformer som är kritiska med tanke på Sitras framgång.

Ett av de största samarbetsrelaterade utvecklingsprojekten, dvs. flyttningen till enhetliga lokaler, genomfördes i december 2014. Att alla nu arbetar på samma våning möjliggör en ny omedelbar och flexibel samarbetskultur. Flyttningen till mindre lokaler var också ett stort framsteg med tanke på ekonomin och ekologin.

Utöver lagstadgad arbetarskyddsfullmäktig fick Sitra våren 2014 även för första gången en förtroende-fullmäktig. Samtidigt grundades en personalförening vid Sitra.

### Medarbetarnas åldersfördelning



<sup>1</sup> Sättet att ange antalet anställda ändras från och med denna verksamhetsberättelse 2014 så att siffran exakt motsvarar antalet gällande anställningsförhållanden. Tidigare beaktade siffran inte dem som arbetade betydligt under 50 procent av den normala arbetstiden. Jämförelsesiffran med tidigare år skulle vara 132 anställda.



## Grundkapital

Sitras verksamhet finansieras främst med avkastningen av grundkapitalet. Grundkapitalet investeras produktivt och säkert med beaktande av samhällsansvaret.

Trots det instabila marknadsläget lyckades Sitras investeringsverksamhet 2014. År 2014 utvecklades den globala ekonomin på samma sätt som året innan. I USA fortsatte den ekonomiska återhämtningen, och centralbanken avvecklade gradvis de kvantitativa lättnaderna. USA-dollar stärktes avsevärt i slutet av året mot de andra viktiga valutorna. I Europa var den ekonomiska tillväxten fortfarande anspråkslös. De åtgärder som Europeiska centralbanken planerade under slutet av året och den försvagade euron förbättrade exportens priskonkurrenskraft och gav något ljusare utsikter för Europa. År 2014 backade tillväxtmarknaderna på grund av den svaga utvecklingen i priset på råvaror, i synnerhet olja. Den ekonomiska tillväxten i Kina, de senaste årens ekonomiska draglok, var 7,4 procent, vilket var den lägsta siffran på 24 år. Rysslands ekonomi backade på grund av den tilltagande inflationen, valutaflykten, västländernas ekonomiska sanktioner och det snabbt växande budgetunderskottet.

I slutet av 2014 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 739 miljoner euro (året innan 705 miljoner euro). Placeringsstillgångarna gav en utmärkt avkastning på 9,3 procent (12,4). Grundkapitalets allokering vid årsskiftet var: aktier 49 procent (55), ränteinstrument 43 procent (40) och övriga 8 procent (5). 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.

Placeringsportföljens risknivå sänktes systematiskt under året genom att minska aktiernas andel av den totala allokeringen. Tillgångar överfördes till räntepapper, indirekta fastighetsplaceringar och kapitalfonder.

Fastighetsplaceringarnas andel ökades ytterligare. Sitra placerade i kapitalfonden BPT Healthcare II Ky, som fokuserar på finska vårdfastigheter, och placeringsfonden UB Global REIT, som placerar i globala noterade fastighetsbolag. Sitra ökade vikten på den finska bostadsmarknaden genom investeringar i specialplaceringsfonden Ålandsbanken Bostadsfond och i fastighetskapitalfonden ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky. Dessutom köpte Sitra på andrahandsmarknaden en andel i fastighetsplaceringsfonden Aberdeen Property Fund Finland I Ky som investerar i finska affärs-

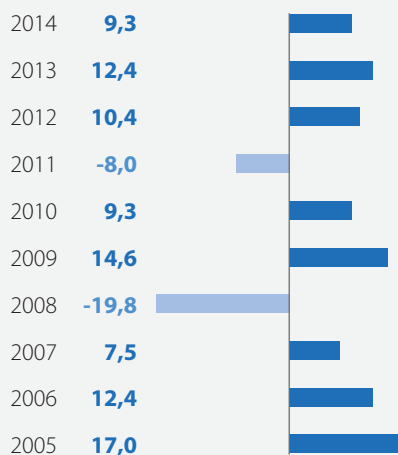
fastigheter samt ingick en placeringsförbindelse med fastighetskapitalfonden Suomi Toimitilakiinteistö Ky.

Våren 2014 deltog Sitra i stängningen av kapitalfonden Capman Buyout X Fund B Ky som placerat i nordiska onoterade företag. Sitra ingick också en placeringsförbindelse med kapitalfonden Bridgepoint Europe V, som investerar i europeiska medelstora företag.

Innehavet i hedgefonden Selectinvest ARV som förvaltas av Union Bancaire Privé såldes hösten 2014. Inlösen sker till största delen under 2015. Sitra har inga andra hedgeinvesteringar.

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

### Avkastning på grundkapitalet 2005–2014, %



## Förvaltning och förslag till disponering av överskottet



*Sitras styrelse 2014: Anne Kovalainen, Mikko Kosonen, Anita Lehtikainen, Erkki Virtanen, Kirsi Sormunen, Martti Hetemäki.*

### Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd utgörs av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Förvaltningsrådet sammanträdde fyra gånger under räkenskapsåret. Medlemmar i förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Ben Zyskowitz (ordförande), Pirkko Ruohonen-Lerner (vice ordförande), Jouni Backman, Jukka Gustafsson (till 12.6.2014), Timo Kalli, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Petteri Orpo (till 10.9.2014), Arto Satonen (fr.o.m. 12.9.2014), Juha Sipilä och Jutta Urpilainen (fr.o.m. 17.6.2014). Vice häradshövding Anton Mäkelä var sekreterare.

### Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde nio gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare som kanslichef Martti Hetemäki (ordförande), kanslichef Erkki Virtanen (vice ordförande), kanslichef Anita Lehtikainen, akademi-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), riksdagsledamot Jukka Kopra (suppleant riksdagsledamot Sanna Lauslahti), CGR, OFR Eero Prepula (suppleant CGR Juha Selänne) och 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 15 662 558,57 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

# Bokslut för år 2014



## Resultaträkning

		Utfall 1.1.–31.12.2014	Utfall 1.1.–31.12.2013
<b>Intäkter</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
Försäljningsvinster från placeringar		35 172 236,19	49 802 271,99
Ränteintäkter		403 182,67	1 039 774,15
Utdelningar		1 680 581,44	337 902,63
Hysesintäkter		139 244,70	154 077,48
Övriga placeringsintäkter		8 660 470,07	6 915 291,01
<b>Intäkter totalt</b>		<b>46 055 715,07</b>	<b>58 249 317,26</b>
<b>Kostnader</b>			
Personalkostnader	2	-13 094 439,29	-11 719 092,24
Projektkostnader	3	-6 818 451,50	-6 807 014,73
Placeringskostnader		-4 974 605,54	-9 925 886,72
Avskrivningar	4	-144 569,64	-142 135,18
Övriga kostnader		-5 361 090,53	-4 639 574,67
<b>Kostnader totalt</b>		<b>-30 393 156,50</b>	<b>-33 233 703,54</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT/UNDERSKOTT</b>	1	<b>15 662 558,57</b>	<b>25 015 613,72</b>

## Balansräkning

		Utfall 31.12.2014	Utfall 31.12.2013
<b>Tillgångar</b>		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
Materiella tillgångar	5	480 951,01	421 637,20
Immateriella tillgångar	5	15 328,98	52 821,69
Placeringar	6	682 224 024,37	664 801 525,77
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	1	<b>682 720 304,36</b>	<b>665 275 984,66</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Fordringar		153 763,76	287 714,40
Likvida medel	7	1 307 389,99	3 284 980,60
<b>Kortfristiga tillgångar totalt</b>		<b>1 461 153,75</b>	<b>3 572 695,00</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>		<b>684 181 458,11</b>	<b>668 848 679,66</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Grundkapital		235 463 097,04	235 463 097,04
Ackumulerade vinstmedel		428 341 847,69	403 326 233,97
Räkenskapsperiodens överskott/underskott		15 662 558,57	25 015 613,72
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>679 467 503,30</b>	<b>663 804 944,73</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	8	4 713 954,81	5 043 734,93
<b>Kortfristiga skulder totalt</b>		<b>4 713 954,81</b>	<b>5 043 734,93</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>		<b>684 181 458,11</b>	<b>668 848 679,66</b>



## Principer för upprättande av bokslutet

### Uppställning av bokslutet

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

### Värdering av placeringar

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

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

korrigeringar av värderingen i bokföringen. Värderingen av fondplaceringar som gjorts med grundkapitalet tillämpar samma principer i tillämpliga delar. Dessa värderingar 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  |
| • ombyggnad av lokaler                  | 10 år |
| • maskiner och inventarier              | 5 år  |
| • ICT-utrustning                        | 3 år  |

### Poster i utländsk valuta

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

## Noter till bokslutet

### 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 Verksamhetssegment 2014

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



## Verksamhetssegment 2013

1 000 EUR	Grundkapital	Påverkningsarbete	Stöd för påverkningsarbete	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	-6 114	-5 643	-11 757
Projektkostnader	0	-6 435	-334	-6 769
Placeringskostnader	-254	-9 671	0	-9 925
Avskrivningar	0	0	-142	-142
Övriga kostnader	0	-1 291	-3 350	-4 641
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-254</b>	<b>-23 511</b>	<b>-9 469</b>	<b>-33 234</b>
<b>Räkenskapsperiodens överskott</b>	<b>55 175</b>	<b>-20 690</b>	<b>-9 469</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>

## 2 Personalkostnader

1 000 EUR	2014	2013
Löner	-9 829	-8 685
Pensionskostnader	-1 800	-1 665
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-562	-493
Övriga personalkostnader	-904	-876
<b>Totalt</b>	<b>-13 094</b>	<b>-11 719</b>

Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden 136 (118 år 2013).

Ledningens löner och arvoden, 1 000 EUR	2014	2013
Förvaltningsrådet och styrelsen	75	75
Överombudsmannen	273	249
<b>Totalt</b>	<b>348</b>	<b>324</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 2014 har 696 338 euro reserverats för resultatbonus till personalen (6,0 % av de totala lönekostnaderna). År 2013 var motsvarande belopp 467 156 euro, vilket motsvarade 5,7 % av de totala lönekostnaderna.

### 3 Projektkostnader

1 000 EUR	2014	2013
<b>En livskraftig människa och sporrande strukturer</b>		
Temanivå	-314	-623
En aktiv och välmående äldre	-640	-89
Information ger välfärd	-1 349	-1 241
Lösningar för offentlig servicestyrning	-681	-293
Mot ett informationssamhälle	-242	-611
Finansiering av social- och hälsovårdsservice	-174	0
Avslutade nyckelområden	-40	-904
<b>Totalt</b>	<b>-3 438</b>	<b>-3 761</b>
<b>Resursvist och kolneutralt samhälle</b>		
Temanivå	-673	-91
Industriell symbios	-259	-559
Resursvishet	-695	-638
Nätverket för hållbar gruvdrift	-120	0
Kolneutral industri	-185	0
Avslutade nyckelområden	-10	-179
<b>Totalt</b>	<b>-1 943</b>	<b>-1 467</b>
<b>Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete</b>		
Temanivå	-185	0
Samhälleliga investeringar	-102	0
<b>Totalt</b>	<b>-287</b>	<b>0</b>
<b>Samhällelig utbildning</b>	<b>-467</b>	<b>-551</b>
<b>Forskning och prognostisering</b>	<b>-253</b>	<b>-595</b>
<b>Övrigt påverkningsarbete</b>	<b>-218</b>	<b>-345</b>
<b>Stöd för påverkningsarbete och övrig verksamhet</b>	<b>-211</b>	<b>-49</b>
<b>Totalt</b>	<b>-6 818</b>	<b>-6 769</b>

### 4 Avskrivningar

Planenliga avskrivningar

1 000 EUR	2014	2013
Maskiner och inventarier	-120	-112
Övriga utgifter med långverkningsstid	-25	-30
Ombyggnad av lokaler	0	0
<b>Totalt</b>	<b>-145</b>	<b>-142</b>

## 5 Materiella och immateriella tillgångar

Anskaffningarna av anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,2 miljoner euro (0,1 milj. euro år 2013).

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2014	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2014
Maskiner och inventarier	142	180	0	-120	202
Övriga utgifter med långverkningstid	53	14	-27	-25	15
Ombyggnad av lokaler	0	0	0	0	0
Övriga materiella tillgångar	271	0	-1	0	270
<b>Totalt</b>	<b>465</b>	<b>194</b>	<b>-27</b>	<b>-145</b>	<b>487</b>

1 000 EUR	2014	2013
Aktier och andelar	9	9
<b>Totalt</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

## 6 Placeringar

1 000 EUR	2014	Ändring	2013
<b>6.1 Grundkapitalsplaceringar</b>			
6.1.1 Masskuldebrevslån	1 648	-740	2 388
6.1.2 Aktier	4 155	-2 876	7 031
6.1.3 Andelar i placeringsfonder	580 516	-378	580 894
6.1.4 Andelar i kapitalfonder	26 247	18 268	7 979
6.1.5 Fastighetsplaceringar	1 577	-34	1 611
6.1.6 Kortfristiga placeringar	294	0	294
<b>Totalt</b>	<b>614 437</b>	<b>14 239</b>	<b>600 198</b>
<b>6.2 Kapitalplaceringar</b>			
6.2.1 Affärsutveckling och finansiering	25 414	804	24 610
6.2.2 Kapitalfonder	42 373	2 637	39 736
6.2.3 Övriga placeringar	0	-258	258
<b>Totalt</b>	<b>67 787</b>	<b>3 183</b>	<b>64 604</b>

## 6.1 Grundkapitalsplaceringar

1 000 EUR	Bokfört värde	Gångse värde
<b>6.1.1 Masskuldebrevslån</b>		
Leverator Oyj 21.6.2016	1 648	1 648
<b>6.1.2 Aktier</b>		
Nokia Abp	1 460	12 506
Suominen Yhtymä Oyj	1 955	3 519
Technopolis Plc	740	740
<b>Totalt</b>	<b>4 155</b>	<b>16 755</b>
<b>6.1.3 Andelar i placeringsfonder</b>		
<b>Aktiefonder</b>		
Aberbeen Global - World Equity A2	41 884	63 250
Alfred Berg Finland B	25 103	27 573
Carnegie East European	2 250	2 264
Danske Invest Finland Samfundsaktie K	31 803	36 610
Fondita 2000+	11 996	17 904
Handelsbanken Europafond Index	10 907	15 021
Impax Environmental Markets Ireland A	11 027	15 488
JP Morgan Global Unconstrained Equity X Eur	64 003	85 548
JPM Emerging Markets Equity I EUR ACC	28 046	29 713
OP-Focus A	4 803	4 813
OP-Finland Värde A	38 338	46 395
<b>Räntefonder</b>		
Aktia Emerging Markets Bond + D	10 551	11 765
Alfred Berg Ränta B	5 137	5 137
Blue Bay Investment Grade Bond Fund I	38 214	41 132
Blue Bay Investment Grade Bond Fund R	19	20
Danske Invest Statsobligation K	23 704	27 199
Danske Invest Samfundsränta K	86 509	89 352
Danske Invest Emerging Markets Debt K	7 089	8 139
EVLI European High Yield B	17 204	21 124
LähiTapiola Företagsränta A	25 560	33 161
Nordea Statslån AAA I K	19 646	23 410
OP-EMD Local Currency A	11 043	11 351
OP-Obligation Prima A	22 941	25 770
SEB Global High Yield B	17 113	19 187
<b>Övriga noterade placeringar</b>		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	7 531	7 802
eQ Hoivakiinteistöt	5 338	5 358
UB Global REIT	5 004	6 176
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2009 RR	184	302
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	9 014
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	2 000	2 091
<b>Totalt</b>	<b>580 516</b>	<b>692 069</b>



1 000 EUR	Bokfört värde	Gångse värde
<b>6.1.4 Andelar i kapitalfonder</b>		
Access Capital Fund II LP	0	525
Boston Millennia Partners II LP	1 206	746
Capman Buyout X B Ky	3 299	3 030
Crescendo IV LP	0	580
European Fund Investments II LP	1 360	1 465
Finnventure Rahasto V Ky	0	2
Sentica Buyout IV Ky	1 358	805
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	1 222	1 059
Verdane Capital VIII K/S	830	745
<b>Fastighetskapitalfonder</b>		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky	2 172	2 172
BPT Healthcare II Ky	1 450	1 442
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	3 807	3 763
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	3 000	2 990
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	5 000	4 849
Real Estate Debt and Secondaries Ky	1 543	1 796
<b>Totalt</b>	<b>26 247</b>	<b>25 971</b>
<b>6.1.5 Fastighetsplaceringar</b>		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 577	2 174
<b>Totalt</b>	<b>1 577</b>	<b>2 174</b>
<b>6.1.6 Kortfristiga placeringar</b>	294	294
<b>Grundkapitalsplaceringar totalt</b>	<b>614 437</b>	<b>738 921</b>

## 6.2.1 Placeringar i portföljföretag

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 EUR	Aktier och andelar		Kapitallån och övriga lån	Placering totalt
	Innehav	Placering	Placering	
Aw-Energy Oy	12 %	1 893	280	2 173
BioTie Therapies Oyj	3 %	12 003	673	12 676
Cleantech Invest Oyj	8 %	1 000	0	1 000
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
Fimet Oy	47 %	496	0	496
FIT Biotech Oy	38 %	9 175	1 875	11 050
Fixteri Oy	43 %	2 498	0	2 498
KC-Holding 3 Oy	42 %	2 220	0	2 220
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 705	4 705
Medixine Oy	18 %	1 126	50	1 176
Mesera Oy	57 %	2 836	0	2 836
Meteco Oy	42 %	2 231	0	2 231
Mobidiag Oy	2 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	6 %	307	0	307
Nexstim Oyj	21 %	11 967	0	11 967
Norrhydro Group Oy	19 %	1 598	0	1 598
Odum Oy	45 %	885	47	932
Omegawave Oy	10 %	750	1 288	2 038
One1 Oy	13 %	150	0	150
Optomeditech Oy	14 %	600	0	600
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
Quatrx Pharmaceuticals Co	1 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oy	28 %	1 914	538	2 452
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Shanghai Fimet Medical Instruments Co.	13 %	278	0	278
Solibri Oy	14 %	150	0	150
Sustainable Energy Asset Management Oy	12 %	120	180	300
Sybimar Oy	0 %	0	750	750
SW Holding Oy	57 %	2 000	0	2 000
Taltioni andelslag	0 %	0	3 200	3 200
Viola Systems Oy	20 %	800	0	800
Vivago Oy	36 %	3 623	720	4 343
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
WoodPrime Oy	42 %	1 319	0	1 319
		82 301	15 059	97 360
<b>Placeringar i portföljföretag totalt</b>				<b>97 360</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>				<b>-71 946</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>25 414</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	1 100
Baltic Investment Fund III	333
Boston Millennia Partners L.P.	1 523
CapMan Russia Fund L.P.	3 046
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	2 992
Crescendo III, L.P.	1 799
Dasos Timberland Fund II	1 222
Diamondhead Ventures L.P.	1 470
Edison Venture Fund IV	450
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 377
Folmer Equity Fund I Ky	1 837
InnKap 2 Partners	868
InnKap 3 Partners	2 235
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 093
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	2
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	714
Inventure Fund II Ky	311
Lifeline Ventures Fund I ky	2 011
Matkailurahasto Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	5 906
NegaWatt Energiategohokkuusrahasto 1 Ky	462
Norum (Cyprus) Ltd	0
Palvelurahasto Ky	1 947
Powerfund III	932
Russian Technology Fund L.P.	140
Sitra Management Oy	470
Spintop Investment Partners II Ab	303
Strategic European Technologies N.V.	3 406
Terveysrahasto Oy	633
Trident Capital Fund V	1 153
Ventech Capital II, L.P.	2 753
Verdane ETF II SPV Ky	3 020
VisionPlus Fund I Ky	2 453
<b>Kapitalfonder totalt</b>	<b>76 923</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>	<b>-34 550</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>42 373</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
	Placering	Placering	
<b>Övriga placeringar totalt</b>	602	441	<b>1 043</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>	-602	-441	<b>-1 043</b>
<b>Bokfört värde</b>			<b>0</b>

### 7 Likvida medel

1 000 EUR	2014	2013
Bankkonton	1 307	3 285

### 8 Övriga skulder

1 000 EUR	2014	2013
Personalkostnadsskulder	2 695	2 459
Leverantörsskulder	1 372	1 757
Finansieringsverksamhetens skulder	0	400
Övriga kortfristiga skulder	647	427
<b>Totalt</b>	<b>4 714</b>	<b>5 044</b>

1 000 EUR	2014	2013
<b>ÖPPNA FONDÅTAGANDEN 31.12.2014</b>	49 074	62 371
<b>ÖPPNA FINANSIERINGSBESLUT 31.12.2014</b>		
<b>Portfölj företag</b>	4 572	6 233
<b>Kapitalfonder</b>	15 596	21 923
<b>En livskraftig människa och sporrande strukturer</b>		
Temanivå	404	157
En aktiv och välmående äldre	1 171	902
Information ger välfärd	1 626	1 538
Lösningar för offentlig servicestyrning	320	587
Mot ett informationsamhälle	248	388
Finansiering av social- och hälsovårdsservice	500	0
Avslutade nyckelområden	169	512
<b>Totalt</b>	4 438	4 083
<b>Resursvist och kolneutralt samhälle</b>		
Temanivå	557	343
Industriell symbios	329	596
Resursvishet	808	529
Nätverket för hållbar gruvdrift	285	0
Kolneutral industri	343	0
Avslutade nyckelområden	39	33
<b>Totalt</b>	2 362	1 501
<b>Verksamhetsmodeller för hållbar välfärd och arbete</b>		
Temanivå	144	0
Samhälleliga investeringar	277	0
<b>Totalt</b>	421	0
<b>Samhällelig utbildning</b>	558	1 556
<b>Forskning och prognostisering</b>	508	203
<b>Övrigt påverkningsarbete</b>	360	611
<b>Stöd för påverkningsarbete och övrig verksamhet</b>	114	87
<b>Totalt</b>	<b>28 930</b>	<b>36 197</b>



## Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet

Helsingfors den 23 februari 2015

**Martti Hetemäki**  
**Anne Kovalainen**  
**Kirsi Sormunen**

**Petri Peltonen**  
**Anita Lehikoinen**  
**Mikko Kosonen**

## Revisionsberättelse

I egenskap av revisorer utsedda av riksdagen har vi granskat Jubileumsfonden för Finlands självständighets bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2014 enligt god revisionsd. 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 stad-

garna 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 6 mars 2015

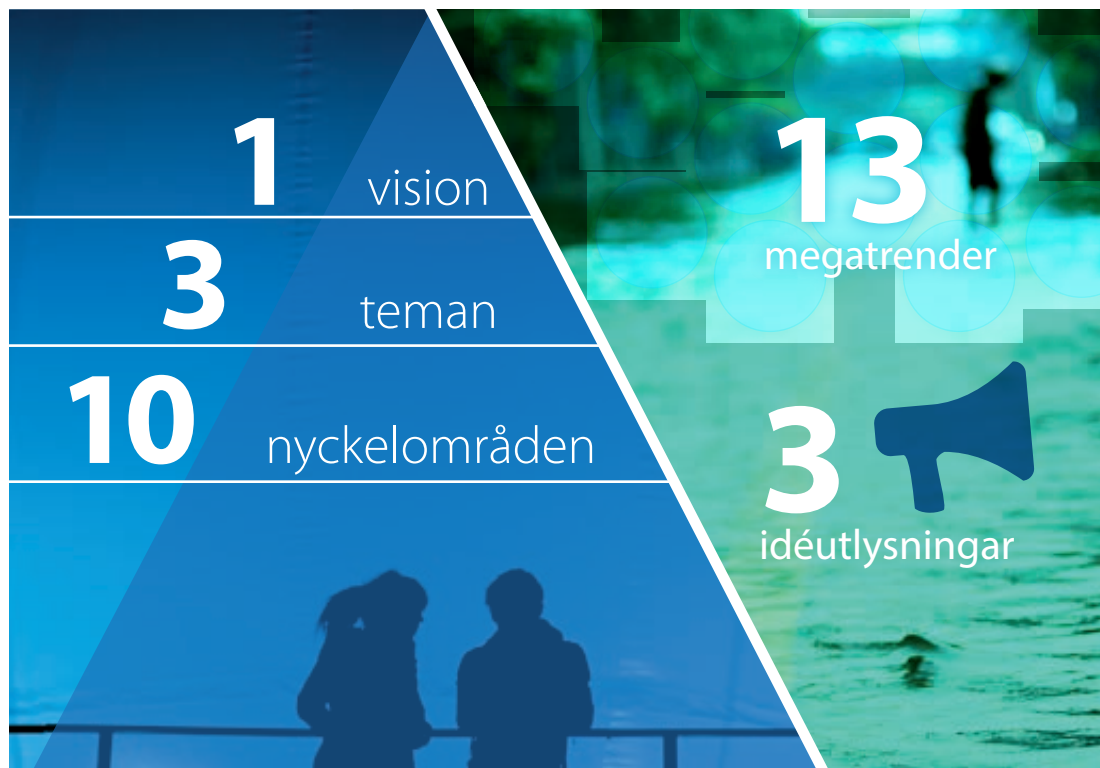
**Esko Kiviranta**  
**Jukka Kopra**  
**Kauko Tuupainen**

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

Bilagor



## År 2014 som siffror



Avkastning på grundkapitalet

**9,3 %**

Grundkapitalets marknadsvärde

**739** miljoner euro

Nya placeringar i kapitalfonderna

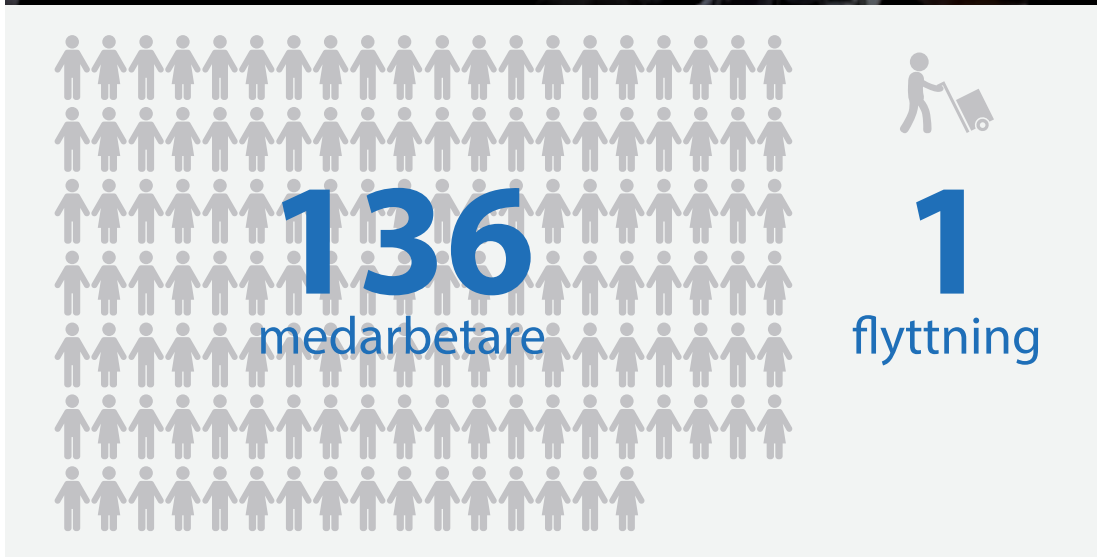
**9** miljoner euro



**24**  
publikationer









# Sitras teman för framtidsarbetet

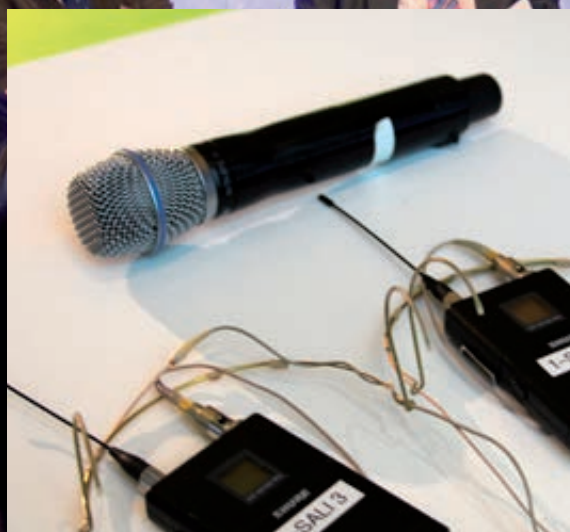


## Evenemang

### FÖRETAGEN OCH ORGANISATIONERNA SAMARBETAR INTE, DET ÄR MÄNNISKOR SOM GÖR DETO

För Sitra är evenemangen ett utmärkt sätt för att föra samman människor, nätverka, nedmontera silor och så frön även för långsiktiga samarbetsrelationer. År 2014 ordnade Sitra 128 evenemang för cirka 3 500 deltagare. Medan deltagarna i de teknologiorienterade affärevenemangen främst var investerare och unga företagare, samlade turnén Starka äldreråd på 13 orter runt om i Finland representanter för förvaltningen för att diskutera med pensionärer.

Ytterligare information om Sitras evenemang: [sitra.fi/tapahtumat](http://sitra.fi/tapahtumat)



### Health Tuesday samlar dem som är intresserade av hälsoteknologi

🕒 Den andra tisdagen i månaden  
 🐦 #HealthTuesday

Digitaliseringen kommer att förändra hälso- och sjukvården under de följande åren och årtiondena mer än vi kanske inser. Även i Finland är hälsoteknologi en sektor som växer med fart, har en enorm potential och svindlande framtidsutsikter – med tanke på både ekonomin och välfärden. I ett litet land borde samarbete och synergier uppstå smidigt, men ändå dyker silor upp.

För att öka samarbetet inom hälsoteknologi lanserade Sitra i januari 2014 Health Tuesday, ett månatligt evenemang för nätverkande, och en fungerande gemenskap i sociala medier. Grundidén med Health Tuesday är enkel: frukost, korta inspirerande tal och mycket tid för möten och nya kontakter. Allt detta sker före den egentliga arbetsdagen den andra tisdagen i varje månad. Evenemanget streamas på webben, och mellan evenemangen upprätthålls kontakter i sociala medier.

Evenemanget gav snabbt upphov till regionala "satellitevenemang", och webbsändningarna har följts på lokala evenemang för nätverkande åtminstone i Tavastehus, Kuopio, Tammerfors, Åbo och Uleåborg. I början av 2015 överlät Sitra ordnandet av Health Tuesday till Tekes, som fortsätter med det i anslutning till sitt program Bits of Health.

### Deltagare per sektor %



Forskning och utbildning 13 %

Kommunala ledare 20 %

Statsförvaltningen 20 %

Den privata sektorn 47 %

## Kontaktuppgifter

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



överombudsman

**Mikko Kosonen**

+358 294 618 403

[@SitraKosonen](#)



ombudsman,  
utbildningen

**Tapio Anttila**

+358 294 618 283

[@tapio14anttila](#)



Kommunikation och  
sambandsrelationer

**Veera Heinonen**

+358 50 372 5244

[@VeeraHeinonen](#)

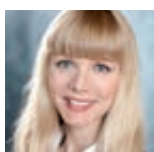


Juridik

**Jorma Jaalivaara**

+358 294 618 410

[@Jaalivaara](#)



Strategi

**Paula Laine**

+358 294 618 487

[@paula\\_laine](#)



Utveckling och personal

**Helena Mustikainen**

+358 294 618 225

[@HeleMustikainen](#)



Ekonomi och IT

**Heidi Saario**

+358 294 618 203

[@HeidiSaario](#)



Grundkapital

**Magnus Sjöblom**

+358 294 618 465



Affärsverksamhet och  
investeringar

**Sami Tuhkanen**

+358 294 618 413

[@SamiTuhkanen](#)



Resursvård och  
kolneutralt samhälle

**Mari Pantsar**

+358 294 618 210

[@MariPantsar](#)



En livskraftig människa och  
sporrande strukturer

**Antti Kivelä**

+358 294 618 265

[@KivelaAntti](#)



Verksamhetsmodeller för  
hållbar välfärd och arbete

**Timo Lindholm**

+358 294 618 225

[@SitraLindholm](#)


E-adresser: [fornamn.efternamn@sitra.fi](mailto:fornamn.efternamn@sitra.fi)


**Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra**

Östersjögatan 11–13, 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)





SITRA

ISSN 1235-6174