

SITRA

# FRAMTIDEN ÄR ANNORLUNDA

Verksamhetsberättelse och bokslut 2019



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






B 16/2020 RD

**JUBILEUMSFONDEN  
FÖR FINLANDS  
SJÄLVSTÄNDIGHET SITRAS  
VERKSAMHETSBERÄTTELSE  
FÖR 2019**

TILL RIKSDAGEN



I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/1990) överlåter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet år 2019 till riksdagen.

Helsingfors 27.3.2020

På förvaltningsrådets för  
Jubileumsfonden för Finlands  
självständighet vägnar

**TARJA FILATOV**  
ORDFÖRANDE

**ANTON MÄKELÄ**  
SEKRETERARE

© Sitra 2020

**Redaktion**

Sitras kommunikation

**Foton och illustrationer**

Topias Dean, Emilia Haljala,  
Susanna Lönnrot, Kaisa Siren

**Layout**

Miltton Oy

ISSN 1235-6174

PunaMusta Oy, Helsingfors 2020



# Innehåll

## **Förvaltningsrådets utlåtande**

En rättvis och hållbar framtid skapas tillsammans	4
---	---

## **Överombudsmannens översikt**

Framtiden är annorlunda	6
-------------------------	---

<b>År 2019: resultat och ljusglimtar</b>	8
--	---

<b>Vad är Sitra?</b>	10
----------------------	----

<b>Målet är en rättvis och hållbar framtid</b>	12
--	----

## **Sitras teman**

Kolneutral cirkulär ekonomi	14
-----------------------------	----

Förnyelseförmåga	20
------------------	----

Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi	24
------------------------------------	----

<b>Uppföljning och utvärdering</b>	30
------------------------------------	----

<b>Sitras personal</b>	32
------------------------	----

<b>Ansvarsfullhet och hållbarhet</b>	34
--------------------------------------	----

<b>Placeringar</b>	36
--------------------	----

<b>Ekonomi</b>	40
----------------	----

<b>Förvaltning</b>	41
--------------------	----

<b>Bokslut 2019</b>	43
---------------------	----

Resultaträkning	44
-----------------	----

Balansräkning	45
---------------	----

Principer för upprättande av bokslutet	46
--	----

Noter till resultaträkningen och balansräkningen	47
--	----

Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	57
---	----

Revisionsberättelse	58
---------------------	----

<b>Bilagor</b>	59
----------------	----

Publikationer	60
---------------	----

Organisation	63
--------------	----

<b>Kontaktuppgifter</b>	64
-------------------------	----

# En rättvis och hållbar framtid skapas tillsammans

Sitras verksamhet har redan från början styrts av en vision om finländarnas välbefinnande och Finlands konkurrenskraft. Vad behövs härnäst i Finland – vad tryggar välfärd för kommande generationer?

Nu finns det ett skriande behov av samhällelig information om framtiden och rättvisa lösningar, då coronaviruset som utvecklats till en pandemi skakar samhällets grunder. Den akuta situationen kräver snabba lösningar, men samtidigt är det viktigt att fatta beslut som ligger på en hållbar grund också på lång sikt. Sitras **Ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik** ger årligen förutsättningar till detta, och den har redan utbildat 400 beslutsfattare. Hur kan välfärd i vardagen, de ekonomiska realiteterna och jordens bärkraft kombineras med långsiktigt beslutsfattande, utveckling och nytt ledarskap som krävs i vår komplicerade värld? Nu finns det en efterfrågan på sådana lärdomar.

Att lösa komplicerade samhällsproblem och att skapa klarhet i fråga om nya företeelser hör till Sitras specialkompetens, och Sitra har mandat från riksdagen att fokusera på dessa. Sitras projekt kan beskrivas som byggande av framtidens infrastruktur: de är nya system som verkar i bakgrunden eller verk-

samsmodeller som utvecklats i brett samarbete och på vilka man kan bygga tjänster som är viktiga i vardagen och skapa ny affärsverksamhet.

Sitras långsiktiga arbete med cirkulär ekonomi och klimatlösningar ligger på internationell toppnivå. En kompromisslös utveckling som utgår från utredningar och försök har förutom resultaten gett Sitras kompetens en betydande efterfrågan. För närvarande arbetar Sitra även intensivt för att skapa en europeisk standard för dataekonomi, och arbetet har i första skedet tagits emot väl såväl i fråga om tekniska försök som vägkartan för dataekonomi.

Ett konkret exempel på resultatet av Sitras arbete är tillståndsmyndigheten **Findata** som inledde sin verksamhet 1.1.2020 och administrerar hälso- och välfärdsdata. I ett gemensamt projekt för tiotals organisationer som leddes av Sitra (2015–2018) togs fram en verksamhetsmodell samt tekniska och lagstiftningsmässiga förutsättningar för den nya myndigheten.

Ett annat exempel är utbildningen **Morgondagens hälsocentral** som genomfördes på 25 hälsocentraler (2017–2019). Den visade sig vara ett effektivt sätt att främja tillgången till

*Att lösa komplicerade samhällsproblem  
och att skapa klarhet i fråga om nya företeelser  
hör till Sitras specialkompetens.*

vård och förbättra kundförståelsen i den offentliga primärhälsovården.

Sitra är en aktör i tidiga utvecklingskedan och inledare av förändringar. Efter att arbetet har kommit igång är det dags för Sitra att räkna över stafettpinnen till permanenta aktörer. Ett exempel på detta är överföringen av utveckling av placeringar i samhällsutveckling från Sitra till arbets- och näringsministeriet.

2019 var för Sitra förutom ett år med framtidsarbete och påverkan också ett år med utvärdering av arbete och historiska administrativa förändringar. Sitras externa sammanfattande utvärdering blev färdig, och som resultat av arbetet som gjordes av den parlamentariska arbetsgruppen som bedömde framtidshusets roll ändrades Sitra-lagen. I och med lagändringen utsågs åt Sitra från och med början av 2020 ett eget förvaltningsråd med parlamentarisk sammansättning.

I december 2019 fattade Sitras förvaltningsråd ett unikt beslut om en engångsinsats på 100 miljoner euro för kapitalisering av universiteten. Insatsen görs stegvis under tre år, så att

Sitras oberoende och genomslag i verksamheten kan säkerställas också i framtiden.

Sitras verksamhet finansieras med avkastning från placeringsverksamhet, och därmed påverkar den ekonomiska situationen även volymen i Sitras verksamhet. Marknadsvärdet på Sitras grundkapitalplaceringar varierar varje år, och i slutet av 2019 uppgick det till 874 miljoner euro (776 miljoner år 2018). Avkastningsprocenten var 17,2 (-3,9 år 2018) och den genomsnittliga avkastningen under fem år 6,6 procent. Marknadsvärdet på alla placeringstillgångar uppgick till 933 miljoner euro (832 miljoner år 2018).

Enligt förvaltningsrådets uppfattning är Sitras ekonomi och dess verksamhet välskötta. Förvaltningsrådet fastställde på sitt sammanträde 27.3.2020 Sitras resultaträkning och balansräkning enligt revisorernas förslag. På samma sammanträde beslutade förvaltningsrådet på styrelsens förslag att underskottet för räkenskapsåret 2019, som är 750 959,67 euro, överförs till över-/underskottskontot för föregående räkenskapsperioder.

Helsingfors 27.3.2020

Tarja Filatov, Riikka Purra, Janne Heikkinen, Eveliina Heinäluoma,  
Katja Hänninen, Antti Lindtman, Veijo Niemi, Pirkka-Pekka Petelius, Joakim Strand,  
Sari Tanus, Matti Vanhanen, Anu Vehviläinen och Anne-Mari Virolainen

./. Anton Mäkelä

# Framtiden är annorlunda

Bara för ett årtionde sedan skulle jag ha beskrivit finländarna som ett i grund och botten praktiskt folk. Ett folk som ingenjörsmässigt behärskat fokuserar på att lösa vilket som helst problem. Inga överflödiga diskussioner, ingen onödig drama eller sentimentalitet.

Under decenniet förändrades förhållandena – precis som det ska. Teknologin blev en del av vår vardag på många sätt, internationalism blev vardag och ekonomin återhämtade sig.

Samtidigt skedde något som fick vårt naturliga sätt att inte jaga upp oss att försvinna och våra känslor att komma upp till ytan. Vare sig orsaken är diskussionen om klimatförändringen eller invandringen – något väsentligt hos oss förändrades. Känslorna svallade och vi förlorade fattningen.

År 2020 lever vi i ett Finland där det plötsligt tycks vara vardag att ifrågasätta till exempel vetenskapliga uppgifter, rättsstatsprinciper, medier som följer journalistiska principer, till och med människovärdet. I detta Finland vill man med yttrandefrihet motivera vilket som helst slags tal, även hotelser och kränkningar.

Samtidigt står vi inför stora nationella och internationella utmaningar som vi måste börja lösa tillsammans. Det är bråttom med en ekologisk rekonstruktion även globalt, och den åldrande befolkningen förändrar situationen i hemlandet, vare sig perspektivet är ekonomin, välfärdstjänster eller jämlikhet mellan

generationer. Nu skulle vi i Finland ha användning för en eftertänksam och välvillig ingenjörsmentalitet.

Vi kommer nämligen att behöva eftertänksamhet. Hela världen skälver och söker sin balans då den pandemi som COVID-19-viruset orsakar och dess effekter sprider sig. I den situation som vi helt plötsligt står inför behövs eftertänksamhet för att fatta ofullständiga lösningar och beslut som säkerställer förmågan att fatta beslut och genomförandekapaciteten också i fortsättningen.

Den akuta undantagssituationen i vår vardag upphör i sinom tid, men de negativa globala ekonomiska konsekvenserna kommer att vara betydande. Förebyggande av en omfattande skuld- och bankkris kommer att kräva alla tillgängliga medel och mycket internationellt samarbete. Dessutom behövs olika slags nationella medel för att stöda de sektorer som lider mest samt för att stödja hela samhällsekonomin.

Det finns också positiva aspekter: att bry sig om sina närstående och omsorg är synligare än förr. I fortsättningen när vi återgår till det normala är vi sannolikt enhetligare i fråga om att förnya vårt samhälle.

## **På jakt efter rättvisa lösningar**

Jag började arbeta som Sitras överombudsman på decenniets sista dag. Samma dag publicerades Sitras efterlängtdade utredning



Megatrender 2020. Det kändes som ett privilegium att genast få vara del av de stora frågorna i framtidsdiskussionen.

Även Sitras förträffliga vision om en rättvis och hållbar framtid återspeglar megatrenderna. Utifrån denna vision har man i Sitra gjort strategiska val att fokusera på några teman som är centrala med tanke på visionen. Under 2020 kommer vi att tillsammans med våra intressentgrupper diskutera vilka som är de teman som är betydelsefulla med tanke på framtiden och som Sitra under de följande åren har anledning att fördjupa sig i.

Fokus i Sitras arbete ligger på saker som då de förnyas förbättrar förutsättningarna för ett bra liv i stor omfattning och på lång sikt. För närvarande håller vi bland annat på att utveckla spelregler för en rättvis dataekonomi, har vi inlett folkstyrets grundrenovering tillsammans med riksdagen, partier och statsrådet samt skapar vi en övergripande bild av livslångt lärande. Vårt arbete är emellertid långsiktigast och mest omfattande i fråga om att lösa hållbarhetskrisen.

Sitra har arbetat med teman som gäller ekologisk hållbarhet ända sedan de första åren av framtidshusets historia, och under den senaste tiden med allt större satsningar. Med cirkulära ekonomin har vi satt krokben för överkonsumtion, och syftet har varit att

*Fokus i Sitras arbete ligger på saker som då de förnyas förbättrar förutsättningarna för ett bra liv i stor omfattning och på lång sikt.*

bekämpa klimatförändringen genom att utreda, utveckla och sprida klimatlösningar. Vårt nästa steg är att utveckla lösningar för att värna om naturens mångfald.

Hållbarhetskrisen är ett bra exempel på ett komplicerat samhällsproblem, och för att lösa dessa krävs många slags medel, åtaganden som gäller gemensamma avtal och ett brett samarbete.

En sak vet vi om framtiden: den är annorlunda. Det förekommer invecklade problem, man måste lösa överraskande situationer, men det finns ingen anledning att känna ångest, för det finns lösningar. Nu måste vi se till att de är rättvisa.



**Jyrki Katainen**  
överombudsman



# År 2019: resultat och ljusglimtar på uppgång

**1 FINDATA** erbjuder välfärdsdata över en disk. I Sitras Isaacus-projekt förbereddes under 2015–2018 i brett samarbete en operativ modell för en ny aktör som samlar välfärdsdata och distribuerar data på ett datasäkert sätt till forskare och utvecklare av tjänster enligt principen för alla tjänster över en disk. En lag som styr tillståndsmyndighetens verksamhet trädde i kraft 1.5.2019 och Findata inledde sin verksamhet 1.1.2020.

**2 SITRAS** utvecklingsprogram förkortade vårdköerna i primärvården. Morgondagens hälsocentral (2017–2019) visade sig vara ett effektivt sätt att främja tillgången till vård och förbättra kundförståelsen i den offentliga primärhälsovården. Till exempel i Idensalmi och Kiuruvesi fick invånarna snabbare tillgång till vård och väntetiden förkortades från 35 dagar till 2–4 dagar. I Kolari försvann kön helt. Institutet för hälsa och välfärd fortsätter det utvecklingsarbete som Sitra inlett i 25 kommuner.

**3 DIALOGPAUS** blev ett sätt att föra en konstruktiv samhällelig diskussion – arbetet fortsätter i Dialogpaus-stiftelsen. Dialogpaus-koncept som utvecklats av Sitra och som utgår från dialog blev en välkänd och erkänd metod för konstruktiv samhällelig diskussion. Projektet slutade men det uppstod en metod, ett nätverk, handböcker och utbildningar. Det uppstod även en Dialogpaus-stiftelse som fortsätter det viktiga arbetet som utvecklare, utbildare och vidareförmedlare av konstruktiv dialog.

**4 UTVECKLING AV EN VERKSAMHETSMODELL FÖR INVESTERINGAR I SAMHÄLLSUTVECKLING** och ekosystem för arbets- och näringsministeriet. Kompetenscentret för investeringar i samhällsutveckling som grundades vid arbets- och näringsministeriet fortsätter det arbete som Sitra gjort sedan 2014 för att utveckla upphandlingar med inverkan och SIB-modellen i Finland.

**5** **WORLD CIRCULAR ECONOMY FORUM** etablerade sin ställning. WCEF som ordnades för tredje gången etablerade sin ställning som en mötesplats för påverkare inom cirkulär ekonomi. För Finland har forumet blivit en viktig arena för internationellt samarbete.

**6** **ETT EGET FÖRVALTNINGSRÅD SEPARAT FRÅN FINLANDS BANK** och ny överombudsman. Den parlamentariska arbetsgruppen bedömde Sitras roll och verksamhet i början av året, och som resultat av arbetet ändrades lagen om Sitra. Sitra fick 2020 ett förvaltningsråd med parlamentarisk sammansättning, och styrelsens och överombudsmannens roller gjordes tydligare. Jyrki Katainen, som precis avslutat sin period som vice ordförande för Europeiska kommissionen, började arbeta som Sitras nionde överombudsman.

## LJUSGLIMTAR PÅ UPPGÅNG

**1** **DATAEKONOMINS VILDA VÄSTERN BÖRJADE DISKUTERAS**  
Under Finlands ordförandeskap skapades principer för dataekonomi för att främja en människocentrerad, framgångsrik och balanserad europeisk dataekonomi. Det verkar finnas ett stort behov för det internationella arbetet i Sitras IHAN-projekt.

**2** **SKATTEREFORMEN FÖR HÅLLBAR UTVECKLING VÄCKTE DISKUSSION**  
Vi utredde genom vilka beskattningsåtgärder man kan minska skadliga miljöeffekter och samtidigt stärka sysselsättningen och ekonomin – genom att samtidigt också uppmärksamma social rättvisa.

**3** **EN GEMENSAM VILJA ANGÅENDE LIVSLÅNGT LÄRANDE**  
Trettio centrala samhällsaktörer skapade med hjälp av Sitra en gemensam vilja angående livslångt lärande, åtog sig att främja detta och identifierade centrala frågor som ska lösas tillsammans. En reform av kontinuerligt lärande togs också med i regeringsprogrammet.

# Vad är **Sitra**?

**SITRA** är ett modigt framtidshus – en tankesmedja och verkstad där aktiviteterna bottenar i information och vision.

---

**UPPGIFTEN** är att bygga morgondagens framgångsrika Finland.

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

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

---

**GRUNDADES** 1967 då det självständiga Finland fyllde 50 år.  
En oberoende fond som lyder under riksdagen.

---

**FINANSIERING** helt från avkastningen för den egna placeringsverksamheten. Offentlig och självfinansierad – inte en budgetfinansierad aktör. Årsbudget 30–40 miljoner euro, grundkapitalets marknadsvärde uppgick i slutet av år 2019 till 933 miljoner euro.

---

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

---

**I VERKTYGSLÅDAN** redskap för resultatrika förändringsprojekt som förnyar samhället på ett hållbart sätt. Centrala redskap för framtidsarbetet är bl.a. förutsägelse, utredningar, praktiska försök och pilotprojekt, utveckling och spridning av modeller, finansiering, skapande av en förvaltnings- och lagstiftningsgrund för förändringar samt utbildning.

---

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

## Projekthelheterna

### KOLNEUTRAL CIRKULÄR EKONOMI

<b><i>Cirkulär ekonomi</i></b>	03/2015–10/2019
<b><i>Rättvis och konkurrenskraftig cirkulär ekonomi</i></b>	11/2019–06/2022
<b><i>Hållbar vardag</i></b>	07/2016–01/2022
<b><i>Klimat- och naturlösningar</i></b>	04/2018–06/2022
<b><i>Under beredning: Mångfaldig natur</i></b>	11/2019–04/2020

### FÖRNYELSEFÖRMÅGA

<b><i>Försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna</i></b>	06/2016–06/2019
<b><i>Folkstyrets grundrenovering</i></b>	06/2018–06/2021

### NYTT ARBETSLIV OCH HÅLLBAR EKONOMI

<b><i>IHAN – Människoorienterad dataekonomi</i></b>	02/2018–06/2021
<b><i>Kompetensens tid</i></b>	10/2018–09/2021
<b><i>Stöd till samhällelig investering</i></b>	01/2018–12/2019
<b><i>Arbetsmarknadsorganisationernas round table</i></b>	02/2018–12/2019
<b><i>Under beredning: Ekosystem för välfärd</i></b>	01/2019–03/2020

### FÖRUTSÄGELSE

<b><i>Förutsägelse (inkl. megatrender, svaga signaler)</i></b>	kontinuerlig verksamhet
<b><i>Dialogpaus</i></b>	06/2016–06/2019
<b><i>Information inom beslutsfattandet</i></b>	01/2017–03/2019
<b><i>Framtidens förnyare</i></b>	11/2019–06/2021
<b><i>Bildning+</i></b>	01/2020–06/2022

### SAMHÄLLELIG UTBILDNING

<b><i>Ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik</i></b>	kontinuerlig verksamhet
<b><i>Sitra Lab</i></b>	kontinuerlig verksamhet

# Målet är en rättvis och hållbar framtid

Sitras uppgift är att bygga morgondagens framgångsrika Finland. Under olika tidsperioder – då det finländska samhället har förändrats – har genomförande av uppgiften förutsatt olika saker: först finansiering av finländsk forsknings- och utvecklingsverksamhet, och därefter introducering av kapitalplaceringsverksamhet i Finland och att vara kapitalplacerare.

Många av våra brännande samhällsproblem eller utvecklingsområden är så komplexa att det inte finns en enda riktig lösning på dem. Dessa tuffa problem som behöver en systemisk förändring är Sitras specialområde. Under de senaste tjugo åren har Sitra varit en förändringsaktör i samhället och ett framtids-hus: en tankesmedja, försöksverkstad och samarbetsplattform. Sitras kompetens används allra bäst då när alla dessa roller för- enas i arbetet.



## Från megatrender till vision, från vision till projekt

Bakom Sitras arbete ligger ett starkt eget förut-sägelsarbete: megatrender samt den vision om Finlands riktning som tillsammans tagits fram utifrån dem. Utifrån visionen väljs de strategiska teman där Sitras kompetens används allra bäst. I Sitravardagen görs arbe- tet i projekt som var och en leder mot visionen.

Då man diskuterar framtiden ska man kunna uppfatta helheter, och därför ska man komma ihåg stora trender som utveck- las långsamt. Megatrender beskriver långva- riga, stora företeelser som förändras lång- samt, ofta är kopplade ihop och som inte förändras i ett ögonblick. I Sitras mega- trendarbete lyfter vi fram sådana stora tren- der och framtidsdiskussioner och -vägar i anknytning till dem som är viktiga särskilt för Finland.

I den megatrendöversikt som vi gav ut årets första dag 2020 granskade vi fem megatrender samt spänningar mellan dem. Som ett nytt perspektiv presenterade vi dessutom tre metatrender, dvs. förändringar som genomsyrar alla megatrender. Den mest centrala faktor som påverkar vår framtid är att den ekologiska rekonstruktionen är brådskande: hur vi möter klimatförändringen, minskningen av naturens mångfald, den varierande tillgången till resurser och avfallsproblemet. Andra utvecklingstrender ska betraktas i förhållande till detta.

Förutom framtidsprognoser och informationsproduktion är det väsentligt hur information används som stöd för beslutsfattande. Projektet **Information inom beslutsfattandet** som slutade hösten 2019 betonade användningen av mångsidig information från olika källor samt gemensam tolkning av information och att interaktivt hitta lösningar.

*Förutom komplexitet är det också gemensamt för stora utmaningar att ingen löser dem ensam.*

## **Framtiden skapas tillsammans**

Förutom komplexitet är det också gemensamt för stora utmaningar att ingen löser dem ensam. Därför kan ett sätt att agera som är typiskt för Sitra beskrivas med fyra ord: framtiden byggs upp tillsammans. Detta innebär att det inte räcker med att bara diskutera framtiden, utan det behövs gärningar, och vi alla behövs för att göra dessa gärningar.

I en komplex värld behövs även mångsidig kompetens, och därför är samhällelig utbildning ett av Sitras viktigaste verktyg.

Under berättelseåret ordnades två **ledarskapsutbildningar i hållbar ekonomisk politik** för beslutsfattare. **Förnyare**-utbildningen, som utvecklades för den högsta tjänstemannaledningen, fortsatte med finansiering från Sitra, under ledning av finansministeriet och ordnad av HAUS kehittämiskeskus Oy. Som par för Förnyare-kursen började under hösten 2019 ett utvecklingsprogram för ledningen i offentliga sektorn, **Horizons**, som fokuserar på internationalism.

Under 2019 lanserade Sitra en ny plattform och ett utbildningsprogram för att lösa komplexa samhällsproblem: **Sitra Lab** är ett ställe för dem som ser och gör och vill lösa tuffa problem, öka delaktigheten och tillsammans skapa förändring i samhället. Det första Sitra Lab tog tag i ojämlikhet bland barn och unga, och det andra utvecklar under 2020 naturbaserade lösningar för utmaningar som gäller urbanisering. Under 2020 startade ett nytt projekt, **Framtidens förnyare**, som utvecklar färdigheterna för framförhållning och samhällspåverkan, de så kallade framtidsfärdigheterna, ger utbildning om dem och arbetar för att de ska få spridning.

# CIRKULÄR EKONOMI

TEMA

## Kolneutral cirkulär ekonomi

### HÖJDPUNKTER UNDER 2019

**1** En enorm klyfta mellan vår nuvarande livsstil och en livsstil och konsumtionsvanor som stoppar den globala uppvärmningen vid 1,5 grader började diskuteras då Sitra med sina partner tog fram en modell över en livsstil för 1,5 grader allra först i hela världen.

**2** Sitra lyfte fram förnyandet av EU:s utsläppshandel samt presenterade modeller för att uppnå klimatmålen för en skattereform som följer hållbar utveckling.

**3** Över 2 000 påverkare inom cirkulär ekonomi runt om i världen efterlyste i World Circular Economy Forum (WCEF) i Helsingfors ledarskap av EU för att påskynda den cirkulära ekonomin.

**4** Finlands regering började utarbeta ett nationellt strategiskt program för främjande av cirkulär ekonomi utifrån den nationella vägkartan för cirkulär ekonomi som Sitra uppdaterade våren 2019.

### ATT VÄNTA UNDER 2020

**1** Vi hjälper europeiska instanser som främjar cirkulär ekonomi att beakta perspektiv som gäller en rättvis övergång.

**2** Vi skapar en helhetsbild över vilka sysselsättnings-, klimat- och miljökonsekvenserna användningen av torv har och kartlägger rättvisa sätt att minska användningen av torv.

**3** Betydelsen av naturens mångfald för vårt välbefinnande och samhälle diskuteras.

**4** Tillvägagångssätt och verktyg som utvecklats och testats i Finland och som gäller en hållbar livsstil införs i minst fem europeiska länder, och Europeiska kommissionen tar detta arbete som en del av genomförandet av Green Deal för att aktivera EU-medborgare till att bekämpa klimatförändringen.





## **Behov: Krisåtgärder och totalrenovering**

Under 2019 präglades samhällsdiskussionen i Finland starkt av klimatförändringen. Diskussionen blev massiv redan i och med den varma sommaren 2018 samt den rapport som den internationella klimatpanelen IPCC gav ut hösten 2018. Budskapet var bistert: atmosfären tål inte mer än globala koldioxidutsläpp på 420 gigaton om man vill stoppa den globala uppvärmningen vid 1,5 grader. Bara under 2018 uppgick koldioxidutsläppen till cirka 55 gigaton och de globala växthusgasutsläppen fortsätter fortfarande att öka. Med denna takt använder vi vår så kallade kolbudget på cirka åtta år. Det torde inte vara oklart för någon att den accelererande uppvärmningen kräver omedelbara åtgärder av samhällen i hela världen.

Även FN:s klimatomöte, som flyttades till Madrid 2019, uppmanade precis före jul alla världens länder att vara så ambitiösa som möjligt då de uppdaterar sina klimatåtaganden. Under mötet gav EU ut ett allt ambitiösare program för grön utveckling (Green Deal) som verkligen behövs nu: I det rådande läget är inte ländernas åtaganden tillräckliga för att stoppa uppvärmningen.

Därmed behöver vi snabba åtgärder för att kontrollera utsläppen så att vi kan bekämpa den klimatkris som hotar vår existens. Samtidigt ska vi också blicka långt in i framtiden: Vår nuvarande produktions- och konsumtionsstruktur lånar i hög grad från kommande generationer. Till exempel äventyrar ökningen av skadliga miljöeffekter kommande generationers möjligheter till välbefinnande.

Hurdan är vår vardag – vårt arbete och vår fritid – under en ekologiskt hållbar tidspe-

riod? Vilka utgångspunkter bygger den nya tidens ekonomi på? Vi behöver även föregångarlösningar som skapar en grund för en kolneutral framtid – ett samhälle där finansieringen av välbefinnande inte stöder sig mot överkonsumtion av naturresurser.

Sitras arbete för att bygga upp ett kolneutralt samhälle som utgår från cirkulär ekonomi har bidragit med lösningar såväl för att övervinna den akuta klimatkrisen som för att förnya samhällets grundläggande funktioner så att de blir hållbara. En ekonomi som utgår från överkonsumtion av naturresurser har inga förutsättningar att fortsätta i en situation där vi anpassar oss till gränserna för jordklotets bärkraft.

*Sitras arbete har bidragit med lösningar såväl för att övervinna den akuta klimatkrisen som för att förnya samhällets grundläggande funktioner så att de blir hållbara.*

## **Medel för en snabb vändning**

Sitra har under året lyft fram lösningar vars införande skulle avsevärt kunna minska klimatutsläppen i Finland. Både våra utredningar om EU:s utsläppshandel och en skattereform som gäller hållbar utveckling erbjuder dagens beslutsfattare verktyg för att snabbt minska utsläppen.

En koldioxidsnål framtid är inte en tröstlös framtid, utan vi visade att en övergripande

beskattningsreform också kan stärka sysselsättningen och ekonomin – utan att förglömma rättvisa. Utredningen som publicerades i april väckte stor offentlig debatt och diskussion om i vilken omfattning beskattningen i Finland borde användas för att uppnå ambitiösa klimatmål och för att styra användningen av jungfruliga naturresurser.

Sitra har under en lång tid lyft fram att klimatåtgärder kan vara en källa för en ny konkurrenskraft. Om klimatteman skulle snabbt bli en del av kärnan av det finländska beslutsfattandet, skulle detta garantera finländarna välfärd och arbete i fortsättningen. Detta var också vårt centrala budskap då vi i februari ordnade tillsammans med Helsingin Sanomat och WWF Finland en valdiskussion för partiordförandena. Ett av diskussionens syften var att skapa en bild över enligt vilken tidsplan beslutsfattarna är beredda att eftersträva kolneutralitet för Finland. Skalan för svaren var uppdelad på 2030–2050-talen, men efter valet fastställde Rinnes regering år 2035 som mål. Finlands klimatpanel anser att början 2030-talet är en tidpunkt som ska eftersträvas.

Sitra bedömde genast att regeringsprogrammet har förstått hållbarhetskrisens primära orsaker och den cirkulära ekonomins roll i att kontrollera överkonsumtionen av naturresurser, bekämpa klimatförändringen och skydda biodiversiteten, genom att samtidigt skapa ett nytt slags arbete och stärka ekonomins konkurrenskraft. Förenligt med Sitras mål var även regeringsprogrammets inskrivning om att påskynda utsläppsminskningarna med en skatteförskjutning mot hållbar utveckling.

Behovet av att påskynda detta är uppenbart, eftersom vår internationellt unika utred-

ning som gavs ut i maj och väckte mycket diskussion visade att det finns en enorm klyfta mellan våra nuvarande levnadsvanor och målet om 1,5 grader. Den förändring som behövs är radikal: det nuvarande koldioxidavtrycket beräknat per person ska minska med rentav 93 procent i Finland före 2050. Våra gemensamma bestämmelser – lagstiftningen, stödpolitiken och användningen av offentliga medel – blir emellertid inte hållbarare om inte vi finländare skapar en efterfrågan på en förändring.

Sitras livsstilstest som gavs ut i början av 2018 hjälper att definiera koldioxidavtrycket och ger rekommendationer om hållbara vardagshandlingar som är möjliga redan nu. Det finns ett intresse för handlingar: Före slutet av 2019 hade finländare gjort livsstilstestet sammanlagt cirka 900 000 gånger.

*Om klimatteman snabbt blev en del av kärnan av det finländska beslutsfattandet, skulle detta garantera finländarna välfärd och arbete i fortsättningen.*

Politiken i vårt samhälle borde också stöda hållbara vardagshandlingar, då vårt mål är ett kolneutralt Finland. Vår rapport om levnadsvanor som motsvarar 1,5 grader föreslog också tydliga mål och alternativ för att minska utsläpp som vår konsumtion orsakar.

## Välfärdens grundval förnyas

Det behövs både omedelbara klimatåtgärder och en ny finansieringsmetod för att vårt samhälle ska må bra även i framtiden. Vägen från finansiering som bygger på massproduktion och -försäljning mot en hållbarare ekonomi presenteras i världens första vägkarta för cirkulär ekonomi, som gavs ut 2016. Den beskriver Finlands första steg mot en cirkulär ekonomi. Den uppdaterade versionen av vägkartan som gavs ut i mars, Kriittinen siirto, utmanade förutom förvaltningen framför allt centrala beslutsfattare vid företaget att skapa världens bästa förutsättningar för den cirkulära ekonomin i Finland. Finlands nya regering antog utmaningen och tog med i programmet genomförande av ett förvaltningsövergripande program för främjande av cirkulär ekonomi.

Övergången av företag till en kolneutral och fossilfri tid förutsätter bland annat nya lösningar och kompetens, nytt slags ledarskap, förutsägbara ändringar av lagstiftningen och stödssystemet samt framför allt en dialog om vad den framtida verksamhetsmiljön skulle kunna innebära för företaget. Sitra har bidragit till allt detta under 2019.

Förutom vägkartan för cirkulär ekonomi har vi hjälpt såväl arbetsgivar- och arbetstagarparter som statsförvaltningen att tillsammans ge perspektiv på förnyandet av företagsstöd. Resultatet av diskussionsmöten har samlats i arbetspappret Näkökulmia yritystukien uudistamistyöhön (Infallsvinklar till arbetet med att reformera företagsstöden) som gavs ut i augusti. Vår kartläggning av finländska företags attityder som vi genomförde i slutet av året visade emellertid att endast cirka hälften anser att kolneutralitet och koldioxidsnåla

produkter och lösningar utgör en betydande källa för strategisk konkurrenskraft.

I början av året undersökte vi sätt som kan användas för att minska nettoutsläppen för koldioxid till noll i EU:s stål-, plast-, ammoniak- och cementproduktion före 2050. Centralt var att det är bråttom med påskyndande av innovationer och stöd för koldioxidsnålproduktion, eftersom år 2050 ligger bortom en placeringscykel, och varje försening försvårar övergången enormt.

För att underlätta förnyandet av konkurrenskraften publicerade vi redan föregående år för tillverkningsindustrin tillsammans med Teknologindustriin rf en mängd verktyg för att övergå till en affärsverksamhet enligt den cirkulära ekonomin. Starka lösningar inom den cirkulära ekonomin förutsätter ofta ett nytt slags samarbete – över såväl sektors- som nationsgränser. Under 2019 påskyndade vi utvecklingen genom att i samarbete med Nordic Innovation ta verktyg till de övriga nordiska länderna. Arbetet siktar mot att pilotförsök ska inledas 2020.

En förnyad lagstiftning eller stödpolitik samt nya verktyg skapar emellertid inte i sig en ny slags framgång för kommande decennier – för detta behövs framför allt kompetens. Under året fortsatte vi också med att förankra undervisningen av cirkulär ekonomi på alla utbildningsstadiet. Vi samlade ihop i samarbete läromaterial som planerats och testats med över 50 läroanstalter, utbildningsorganisationer och företag. Därmed kan också i fortsättningen allmänna studier och yrkesstudier för tiotusentals barn och unga utgå från en princip där cirkulär ekonomi genomsyrar allt.

DET SOM ÄR AVFALL FÖR EN ÄR VÄRDEFULLT MATERIAL  
FÖR NÅGON ANNAN

# Kompetenscenter för industriell cirkulär ekonomi

I stålfabriken nära polcirkeln flödar en ström av kross som vittnar om att vid Bottenviken har industriaktörer redan i flera år utvecklat symbioser som är till nytta för dem samt sparar naturresurser och kostnader.

Det svartglänsande krosset – slagg från ferrokromfabriken i Torneå – blir till slut en markarbetsprodukt för hus- och vägbygge och ersätter jungfruligt grus. Det är fråga om en industriell symbios. I sådana utnyttjar företagen ofta varandras biflöden, teknologi, kompetens eller tjänster.

För närvarande uppstår 95 procent av allt avfall i Finland på andra ställen än i hushållen – främst inom industrin. Allt detta är inte värdelöst avfall, även om det officiellt skulle klassificeras som sådant. En stor del är så kallade biflöden som det lönar sig att utnyttja som nya produkter.

Av lärdomar man fått under flera år i Kemi-Torneåområdet samt i samarbete med elva ekoindustriparker har i Sitras projekt uppstått en verksamhetsmodell för industriell cirkulär ekonomi under åren 2017–19. Det är ett exempel i världsklass för tillverkningsindustrin om hurdan den industriella produktionen kan vara under en tid av kolneutral cirkulär ekonomi.

Sitras mål har varit att sprida tillvägagångssättet till andra delar av Finland. Därför startade Kemis utvecklingsbolag Digipolis i samar-

bete med Kemi stad och Sitra i Kemi ett kompetenscenter för industriell cirkulär ekonomi.

Samarbete med olika sektorkluster har en nyckelroll i att ekoindustriparkernas modell för cirkulär ekonomi fungerar och att avfallsmängderna därigenom minskar samt att man kan utnyttja biflödena. Med ekoindustriparker avses helheter som består av företag som ligger nära varandra och där företagen till exempel delar material, vatten, energi och infrastruktur med varandra. Bakom varje lösning ligger hållbarhet och ansvarsfullhet.

## **Av steg som tas i samarbete uppstår avgörande verksamhet**

I workshoppar som ordnades i kompetenscenter för cirkulär ekonomi i olika delar av Finland satte man sig framförallt in i ökande av samarbete mellan den privata och offentliga sektorn. Dialog fördes enligt verksamhetsmodellen för Kemi-Torneå på tio andra orter.

”Det är helt enkelt fråga om hur kommunen genom planläggning kan möjliggöra utvecklingen av cirkulär ekonomi, hur tillståndsmyndigheternas tillståndsprocesser stöder detta och hur det görs enkelt för företag att ansluta sig till områdets infrastruktur, inklusive att bli kunder hos servicebolag och disponentservice”, säger **Nani Pajunen**,



Tapojärvi ferrokrom-anrikningsverk vid Torneå stålfabrik. Foto: Kaisa Siren/Sitra.

ledande expert i industriell cirkulär ekonomi i Sitra. ”På motsvarande sätt förutsätts av företagen långsiktiga satsningar och en vilja att utveckla lösningar inom cirkulär ekonomi.”

Det ovan beskrivna exemplet är vardag i Nokia i företagsområdet för bioekonomi och cirkulär ekonomi ECO3, där stadens utvecklingsbolag Verte Oy aktivt har lockat aktörer till området. ECO3:s verksamhet utgår i hög grad från kretslopp av näringsämnen som har sitt ursprung bland annat i jordbrukets biflöden, skogar, livsmedelsindustrin och avloppsslam. Dessa råvaruflöden utgör grunden för områdets industriella verksamheter som bland annat tillverkar ekologisk gödsel av köttbenmjöl och vägförbättringsmaterial av aska.

”Även staden och NTM-centralen har påskyndat utvecklingen genom att bli kunder hos företag i området”, beskriver Pajunen synergier i Nokia.

Medan projektet pågick spreds verksamhetsmodellen för cirkulär ekonomi inte enbart i Finland, utan fortsatt utveckling görs

såväl i Östersjöområdet som i de nordiska länderna för att stärka den gemensamma kompetensen. Konkret delar parkerna med sig av sina lärdomar och därmed påskyndar man att den nordiska industriella cirkulära ekonomin och dess kompetens ger upphov till exportprodukter ut i världen. Vidare beredde projektet ett EU-initiativ vars mål var att göra upp en lista över europeiska placeringsobjekt för cirkulär ekonomi och utvärdera dem. Därefter presenteras de för centrala förvaltare av EU-finansieringsinstrument.

Man vill också att lösningarna ska kunna användas globalt. Därför inledde projektet ett samarbete med FN:s organisation för industriell utveckling Unido, för att lärdomar om industriell cirkulär ekonomi ska kunna delas mellan ekoindustriparker både i industriländer och utvecklingsekonomier.

”Målet är att industriellt tillverkade produkter skulle komma från sådana ekoindustriparker som fungerar enligt principerna för cirkulär ekonomi”, sammanfattar Pajunen.

# FÖRNYELSE

TEMA

# FÖRMÅGA

## Förnyelseförmåga

### HÖJDPUNKTER UNDER 2019

**1** Isaacus-projektet gav upphov till en lag om sekundär användning av välfärdsdata samt tillståndsmyndigheten Findata.

**2** Med hjälp av hälsocentralsutbildningar lyckades man förkorta köer till hälsocentraler och på kort tid göra det enklare att få vård.

**3** De lärdomar som Sitra fått i mer än tio år som en experimentator och utvecklare inom social- och hälsovårdsbranschen samlades in. Den bästa praxisen spreds och stärktes.

### ATT VÄNTA UNDER 2020

**1** Ambitiösa demokratiförsök på gräsrotsnivå med deltagare som vanligtvis inte deltar i beslutsfattande eller samhällsdiskussioner.



## **I instabila tider testas förnyelseförmågan**

I begynnelsen var kärret, gräftan och Jussi. På steniga kärr byggdes ett torp, en by och till slut ett stabilt nordiskt välfärdssamhälle. Decennierna gick, och nu får förutom globala företeelser även de utmaningar som befolkningens åldersstruktur för mer sig grundvalarna för välfärdssamhället att skaka. Förändring och instabilitet har blivit ett bestående tillstånd, och stelhet är inte längre en dygd utan ett hinder för utvecklingen. Därför ska det finländska samhället utvecklas så att det kan förnya sig.

Förnyelse utgör kärnan av allt arbete i Sitra, men särskilt fokuserar temat Förnyelseförmåga på detta: det förstärker förnyelseförmågan hos olika aktörer på så sätt att människor utgör förändringens främsta resurs.

Arbetet med temat främjades under året med två projekthelheter: **Folkstyrets grundrening** påskyndade uppdateringen av beslutsfattandesystemet och delaktighet, och **Människan går först – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna** stödde försök som gällde social- och hälsovårdsreformen som regeringen planerade. Den senare upphörde 2019 och den första fortsätter sitt arbete till sommaren 2021.

## **Folkstyrets grundrening leder till delaktighet**

Då världen förändras allt snabbare och utmaningarna blir mer komplicerade, ska samhällets beslutsfattandesystem fungera. Sitra utredde det finländska folkstyrets smärtpunkter, och gav redan 2018 ut ett arbetspapper som utgick från ett omfattande intervjumaterial om behovet att åtgärda brister i det finländska folkstyret.

Efter en intensiv samhällsdialog inleddes projektet Folkstyrets grundrening, vars syfte är att förbättra den ömsesidiga sektorövergripande samverkan i helheten för offentligt beslutsfattande som utgår från representativ demokrati (staten, landskap, kommuner). Detta kräver reformer av såväl det politiska beslutsfattandet som tjänstemannaförvaltningens verksamhetsprocesser samt i deras inbördes funktion.

*Förändring och instabilitet har blivit ett bestående tillstånd, och stelhet är inte längre en dygd utan ett hinder för utvecklingen.*

Under året gjordes reformarbete i samarbete med ovan nämnda instanser, dvs. riksdagen, statsrådet och partierna. Efter vårens riksdagsval beslutade partisekreterarna fortsätta det projekt för utveckling av partiverksamheten som börjat redan tidigare. Som stöd för arbetet publicerades utredningen Puolue- ja järjestötoiminnan malleja maailmalta (Modeller för parti- och organisationsverksamheten i världen) som analyserar 13 olika modeller.

Förnyelsen av riksdagsarbetet fick ett uppsving efter valet, då talmanskonferensen tillsatte en arbetsgrupp för att förnya riksdagsarbetet för att fortsätta det arbete som började redan hösten 2018. Som stöd för arbetet publicerade Sitra i februari 2019 utredningen Miten kansaa edustetaan? (Hur representeras folket?) som utgick från en enkät för riksdagsledamöter, intervjuer samt statistiskt material.

Under 2020 utlovas fler utredningar: på våren färdigställs bland annat en handbok för att bilda regering, en utredning som tagits fram som stöd för utveckling av partiverksamheten, och senare ett arbetspapper om förändringen av samhällspåverkan och förändring av offentligheten.

Förutom utredningar genomförs under 2020 även försök, då de sex försök som ingår i projektet Demokratiförsök 2020 startar i sammanlagt 12 kommuner. Syftet är att med hjälp av försöken särskilt stärka deltagandet av och delaktigheten hos de befolkningsgrupper som har blivit marginaliserade eller riskerar att hamna utanför demokratiskt deltagande.

### **När social- och hälsovårdsreformen utmanade förnyelseförmågan**

Klarar Finland av att driva igenom ett stort samhälleligt förändringsprojekt, social- och hälsovårdsreformen som påverkar alla finländares vardag? Detta diskuterades i Sitra under sommaren 2016, och man inledde projektet **Människan går först – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna**. Dess mål var att hinna samla in opartisk, erfarenhetsbaserad information om hur den utvidgade valfriheten fungerar innan lagen skulle träda i kraft 2019. Samtidigt var syftet att utveckla tillgången till tjänster, deras effekt och produktivitet, vilket skulle vara centralt med tanke på tjänsternas jämlikhet. Tanken var att projektet skulle sluta 31.3.2019 då den utvidgade valfriheten och social- och hälsovårdslagarna skulle ha trätt i kraft. Så blev det inte.

Att utvidga valfriheten skulle ha varit en betydelsefull ändring, och man hade ingen säker vetskap om dess effekter på förhand. Därför inleddes ett omfattande försök på ini-

tiativ av Sitra (det s.k. Servicesedelförsöket) där man testade om en utvidgad valfrihet skulle kunna fungera i Finland och hur man borde förbereda sig inför det. Försöket genomfördes i fem områden. Sitras arbete fokuserade på att stödja social- och hälsovårdsministeriet och försökskommunerna så att man skulle få i gång försöken.

Samtidigt med servicesedelförsöken utvecklades kommunala hälsocentralers konkurrenskraft och upplevelsen av hur det är att utträtta ärenden. I praktiken var målet att genom utbildning och nära samarbete uppnå kortare köer till hälsocentraler samt friskare kommuninvånare. Den första pilotutbildningen som genomfördes i Övre Savolax var en succé: Till exempel i Idensalmi och Kiuruvesi fick invånarna mycket snabbare tillgång till vård och i början av 2019 hade kötiderna till icke-brådskande vård förkortats från 35 dagar till 2–4 dagar.

Pilotförsöket i Övre Savolax expanderade till träningsligan Morgondagens hälsocentral. Till den valdes fem träningsprogram på landskapsnivå från Lappland, Egentliga Tavastland, Södra Österbotten, Mellersta Finland samt Birkaland och genom dem steg antalet hälsocentraler som skulle få utbildning från två hälsocentraler i Övre Savolax till 25. Arbetet fortsätter nu under ledning av Institutet för hälsa och välfärd.

Även om valfriheten inte genomfördes, hände det mycket ute på fältet. Intensivt utvecklingsarbete genomfördes genom att främja ett samarbete över invanda bransch- och kommungränser, skapa nätverk mellan aktörerna samt att satsa på konkurrenskraften hos små och medelstora social- och hälsovårdsaktörer. De viktigaste helheterna var



nätverkskonceptet Soteuttamo, Sote-kiihdyttämö-konceptet som fokuserar på utveckling av små och medelstora företags konkurrenskraft, Care Gap -verktyget som utgår från medicinvetenskaplig information och mätning av effektivitet samt den nämnda Morgondagens hälsocentral-utbildningen. Verksamheten har fortsatt av andra aktörer efter att Sitras projekt har slutat.

### **Sammanställning av lärdomar från social- och hälsovård under tio år**

Sitra har medverkat i flera tiotals projekt och utredningar som gällt hälsa och välbefinnande sedan 2000-talets första skede – och på många sätt har vi deltagit i liknande verksamhet även tidigare. Den röda tråden för alla projekt har varit att förbättra kundorienteringen, transparensen och genomslaget.

Början av år 2019 erbjöd en naturlig tidpunkt för att göra ett sammandrag av det arbete för hälsa och välbefinnande som vi gjort under de drygt tio föregående åren tillsammans med våra många partner. Projekten

och lärdomar samlades på [Sitras webbplats](#) under fem övergripande teman, och lärdomarna diskuterades med utvecklare och beslutsfattare i branschen på ett evenemang som ordnades i februari.

### **Välfärdsdata över en disk**

Sitras arbete är ofta som mest kritiskt i början av samhälleliga utvecklingsprojekt. Då när det inte finns några andra aktörer eller om ärendet inte hör till någons behörighet eller ansvar. Ett exempel på detta var Isaacus-projektet som bereddes 2015–2018 under ledning av Sitra och som bidrog till uppkomsten av lagen om sekundär användning av personuppgifter inom social- och hälsovården som trädde i kraft våren 2019 samt tillståndsmyndigheten Findata som inledde sin verksamhet i början av 2020.

Findata är nu en del av Institutet för hälsa och välfärd som också är den rätta adressen för en myndighet som tillhandahåller välfärdsdata.

### **Sitras mellanbokslut över social- och hälsovårdsfrågor:**

1. Människor ska ha möjlighet att hantera data som gäller dem själva.
2. Vi måste gå från behandling av sjukdomar mot ett föregripande och helhetsmässigt främjande av hälsan.
3. Framgången avgörs i fortsättningen allt oftare av färskare idéer, samarbete och socialt kapital.
4. Social- och hälsovårdstjänster ska vara effektiva och lätta att få.
5. Vi måste börja använda information och finansiering som redskap för att styra och leda tjänsterna

Läs mer om lärdomar och åsikter: [Sitra.fi/fornyelse](https://sitra.fi/fornyelse)

# ARBETE & EKONOMI

TEMA

## Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

### HÖJDPUNKTER UNDER 2019

**1** Placeringar i samhällsutveckling fick ett nytt hem i statsförvaltningen. Huvudansvaret för utvecklingen av området övergick från Sitra till Kompetenscentret för investeringar i samhällsutveckling som inledde sin verksamhet vid arbets- och näringsministeriet i början av 2020.

**2** Sitra samlade ihop trettio centrala samhällsaktörers gemensamma vision om ett Finland med livslångt lärande samt frågor som gäller främjande av det. Det centrala budskapet är att ny kompetens uppstår allt oftare i arbetslivet, och för att möjliggöra detta behövs för alla övergripande politik och beslutsfattande som överskrider förvaltningsområden.

**3** Sitra gav ut vägkartan för rättvis dataekonomi samt den första versionen av regelboken; dvs. riktlinjer som används för att säkerställa en lättare, mer transparent och tryggare datadelning.

### ATT VÄNTA UNDER 2020

**1** Till IHAN-företagsprogrammet utses 30 små och medelstora företag som Sitra inklusive sina partner hjälper med att skapa affärsverksamhet ur data – enligt principerna för en rättvis dataekonomi.

**2** I en omfattande utredning som Sitra gav ut i april förutses Finlands regionala befolkningsutveckling och utvecklingsbehov fram till 2040.



## **Ekonomi och arbetet inför något nytt**

Diskussionen om ekonomins strukturer och behovet att förnya spelregler förstärktes under 2019. I kärnan av kritiken låg produktionens och konsumtionens förödande externa effekter samt den ökande ojämlikheten som beror på att ekonomin gagnar alldeles för få.

Även förändringen av arbetet är starkt kopplad till ekonomins framtid. Digitaliseringens effekter på arbetsvolymen och -innehållen har diskuterats under flera år. Det är fortfarande oklart i vilken omfattning arbetet kommer att minska och hur många nya yrken som uppstår. Elektroniska banktjänster och självstyrda bussar finns redan, men så finns även Youtubare och 3D-arkitekter.

Sitras tema ”Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi” främjar förnyelsen av arbetslivet, livslångt lärande och en hållbar ekonomi med hjälp av försök och nya verksamhets- och finansieringsmodeller. Under 2019 finns det två projekt, **Kompetensens tid – Välfärd och konkurrenskraft genom livslångt lärande** samt **IHAN – Människoorienterad dataekonomi**. Till temat hörde även projektet **Stöd till samhällsinvestering**, vars uppgift var att framför allt säkerställa att Sitras pionjärarbete fortsätter och etableras.

Under Finlands EU-ordförandeskap hösten 2019 lyftes på flera EU-möten på hög nivå fram teman i anknytning till temat Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi. På agendan fanns såväl verkningsfulla offentliga upphandlingar som dataekonomins nya spelregler och möjligheterna med livslångt lärande.

## **Det är bråttom med en politik för livslångt lärande**

En utbildning som skaffats som ung ger fortfarande en bra grund för kompetens och lärande av nytt, men bär sällan genom hela yrkeskarriären. Hur säkerställs att finländare oberoende av ålder och livssituation kan förnya sin kompetens? Målet med Sitras projekt Kompetensens tid är att påskynda övergången till verksamhetsmodeller där kompetens ses som byggmaterial för välfärd och en lönsam investering i framtiden.

Under berättelseåret skapade trettio centrala samhällsaktörer en vilja för livslångt lärande, åtog att främja detta och identifierade gemensamma kritiska frågor. Den gemensamma synen sammanfattas i publikationen **Mot livslångt lärande**.

Den nyaste informationen och kompetensen uppstår allt oftare i arbetslivet och inte längre enbart i utbildningssystemet. Därför behövs en förvaltningsövergripande politik för livslångt lärande. De som tog fram regeringsprogrammet utnyttjade den vilja som skapats tillsammans i sitt planeringsarbete och tog med reformen av kontinuerligt lärande i regeringsprogrammet. Reformen bereds av en parlamentarisk grupp. Sitra deltog i att starta gruppens arbete och stöder arbetet genom att producera omfattande information om livslångt lärande. Till utredningar som betraktar den övergripande bilden hör bland annat rapporten *Millä rahalla? om penningflöden inom kontinuerligt lärande och utredningen Millä ehdoilla? som angriper lagstiftningen*.

I början av 2020 gav Sitra ut resultaten av en omfattande medborgarenkät, enligt vilken finländska vuxna förhåller sig mycket positivt

till livslångt lärande och uppskattar en bred allmänbildning. I april ger vi ut en omfattande prognostiseringsutredning om den regionala befolkningsutvecklingen och ändringar av utbildningsbehov fram till 2040. Dess huvudresultat utmanar vårt lands nuvarande kompetenssystem.

Sitra fortsätter fortfarande i rollen som åskådare av den övergripande bilden för livslångt lärande och en brobyggare, och vi främjar uppfyllandet av en gemensam vilja.

### **En rättvis dataekonomi är till nytta för alla**

Olika elektroniska databaser samlar in enorma mängder data om oss alla – såväl om matkassarnas innehåll som sömnkvaliteten och kontakter i sociala medier. Uppgifterna utnyttjas också i otaliga syften utan att vi vet om det. Ju mer data som insamlas, desto större dess värde och betydelse.

Sitras IHAN-projekt tar fram spelregler för insamling, administration och användning av data för hela Europa. Målet är en internationell standard som skulle ge människor rätt att administrera data som samlas in om dem. Alla skulle själva kunna bestämma hur, när och i vilka syften uppgifterna kan användas.

Sitra utvecklar ett rättvist ekosystem för dataekonomin i samarbete med medborgare, företag, organisationer och den offentliga sektorn. Den första versionen av regelboken för rättvis dataekonomi producerades hösten 2019.

Sitras internationella enkät visade att företag upplever att det är svårt att skapa en konkurrensfördel som utgår från data och att spelreglerna i branschen är orättvisa. Globala plattformsjättars starka ställning utgör här en

central flaskhals. Ett enhetligt och rättvist tillvägagångssätt skulle uppmuntra företag att utveckla användarorienterade innovationer och ny affärsverksamhet.

Sitra gör pilotförsök med nya koncept som utnyttjar data med flera partner. Praktiska exempel gäller bland annat vård av barn med diabetes, utnyttjande av hälsouppgifter som samlats in i Finland på utlandsresor, elektronisk identifiering och förnyande av spelregler för musikbranschen.

I början av 2020 gav Sitra ut på sin webbplats ett digiprofiltest som är riktat till alla finländare. Med hjälp av testet kan man granska sitt eget digitala beteende och få skraddarsydda tips för att skydda sina uppgifter.

Arbetet med att bygga upp en rättvis dataekonomi fortsätter på en bred front. Fokusområden för 2020 är försök med nya affärsmodeller, EU-samarbete, standardisering och diskussioner om etiska frågor i branschen.

### **Arbetet med att utveckla investeringar i samhällsutveckling från Sitra till arbets- och näringsministeriet**

En stram ekonomisk situation och ökat ansvar är vardag i den offentliga sektorn, så både staten och kommunerna har ett stort behov av nya verksamhets- och finansieringsmodeller.

Samhällelig investering är ett sätt att sammanföra staten, kommuner, investerare, företag och organisationer vid samma bord och gemensamma, mätbara mål. Sitra introducerade samhällelig investering i Finland 2014 och har därefter utvecklat modellen, påskyndat praktiska försök och utgjort en samarbetsplattform för olika intressentgrupper.

*Finlands kunnande och infrastruktur inom området var en viktig anledning till att UNOPS, som är FN:s byrå för samhällelig investering, beslutade under hösten 2019 att flytta sitt eget program för samhällelig investering och sin byrå till Finland.*

Det resultatbaserade finansieringsavtalet, dvs. SIB-modellen (social impact bond), är en form av samhällelig investering: åtgärder som främjar välfärd finansieras med medel som samlats in från investerare och den offentliga sektorn betalar endast för uppmätta, verifierade resultat.

SIB-modellen underlättar den offentliga sektorns ekonomiska tryck och hjälper att flytta tyngdpunkten på förutseende verksamhet. Påskyndat av Sitra pågick i Finland i slutet av 2019 fyra nya SIB-projekt och lika många utvecklades.

Målet för SIB-projektet för integration som startade 2017 och som är ett av de största i Europa, är att främja snabb sysselsättning och integration av invandrare i Finland. I slutet av augusti 2019 hade cirka 870 invandrare fått arbete via försöket. Arbets- och näringsministeriet har utvärderat att verksamheten möjliggör staten besparingar på upp till 20 miljoner euro.

Av kommunerna deltog Vanda, Helsingfors, Tavastehus, Lojo och Kimitoön i Barn-SIB som främjar barns och ungas välbefinnande och förebygger marginalisering. SIB för att främja sysselsättningen av långtidsarbetslösa, dvs. Sysselsättnings-SIB, inleddes under ledning av arbets- och näringsministeriet i slutet av året.

Investerarnas intresse för samhällelig investering har ökat, och trenden är synlig också i Finland. Även företag och organisationer är intresserade av samhällsorienterad utveckling, och Sitra erbjöd färdkost för detta genom att ordna effektacceleratorn-workshoppar.

Sitras projekt upphörde planenligt i slutet av 2019, men arbetet fortsätter integrerat i Kompetenscentret för investeringar i samhällsutveckling som grundats vid arbets- och näringsministeriet. Finlands kunnande och infrastruktur inom området var en viktig anledning också till att UNOPS, som är FN:s byrå för samhällelig investering, beslutade under hösten 2019 att flytta sitt eget program för samhällelig investering och sin byrå till Finland.

### **Ekosystem för välfärd väcker intresse**

Inom temat Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi har man berett ett nytt projekt för Ekosystem för välfärd. Målet är att utmana finländska företag, forskare och produkt- och tjänsteutvecklare att lösa välfärdspåren i samhället utgående från den bästa möjliga kunskapen och praktiska kompetensen. Beslut om fortsättningen fattas under våren 2020.

# SIB-projektet för integration

**Abdullah** från Syrien hittade arbete inom ekonomi i ett finländskt börsbolag, **Mohammed** från Irak fick en plats som byggarbetare och **Abdi** från Somalia som busschaufför. Abdullahs, Mohammeds och Abdis resa till det finländska arbetslivet fick drivkraft från SIB-projektet för snabb integration.

*Arbets- och näringsministeriet har utvärderat att SIB-försöket möjliggör den offentliga sektorn besparingar på upp till 20 miljoner euro.*

Finland fick under 2015 cirka 32 000 nya asylsökande, vilket skapade ett snabbt behov av nya integrations- och sysselsättningsätt samt finansiering utanför budgeten. Arbets- och näringsministeriet (ANM) beslutade att utöver

andra åtgärder testa den SIB-modell för samhällelig investering som Sitra tagit till Finland.

SIB är en förkortning för termen social impact bond, på svenska resultatbaserat finansieringsavtal. Modellen har några speciella egenskaper. Medel för verksamheten insamlades från privata investerare, och alla instanser som är med i projektet – den offentliga sektorn, investerarna och serviceproducenterna – förbinder sig till gemensamma, mätbara mål. Ett av dem var sysselsättning av 2 500 invandrare under 2017–2019.

I början av 2020 meddelade ANM att resultaten är uppmuntrande. I Nyland och Egentliga Finland deltog cirka 2 200 invandrare i försöket, och 850 av dem hade blivit sysselsatta senast 2019. Siffran uppskattas stiga till 1 000–1 200 personer. Därmed uppnåddes inte det fastställda målet, men enligt ANM kan resultatet anses vara bra.

Nytt på den praktiska nivån var att varje deltagare erbjöds individuellt stöd. Dessutom kopplades språkstudier, utbildning i yrkesfärdigheter samt inläring i arbetet tätt till varandra. Dessa åtgärder bidrog till snabbare sysselsättning än normalt.

Projektet upphörde i slutet av 2019 och resultat utlovas 2021. För beräkningar samlas först in information om arbetsmarknadsstöd



Studerande i  
Tammerforsföretaget  
Entry Education Oy:s  
Koto-SIB-projekt.  
Foto: Emilia Haljala.

som staten betalat åt deltagarna och inkomstskatter som deltagarna betalat åt staten under 2017–2019. Skillnaden mellan dessa siffror jämförs med motsvarande uppgifter för en slumpmässig kontrollgrupp.

Arbets- och näringsministeriet har utvärderat att SIB-försöket möjliggör den offentliga sektorn besparingar på upp till 20 miljoner euro. Man har avtalat att hälften av besparingarna stannar hos staten. ANM redovisar den andra hälften till en SIB-fond som förvaltas av FIM Vaikuttavuussijoitus Oy. Fonden

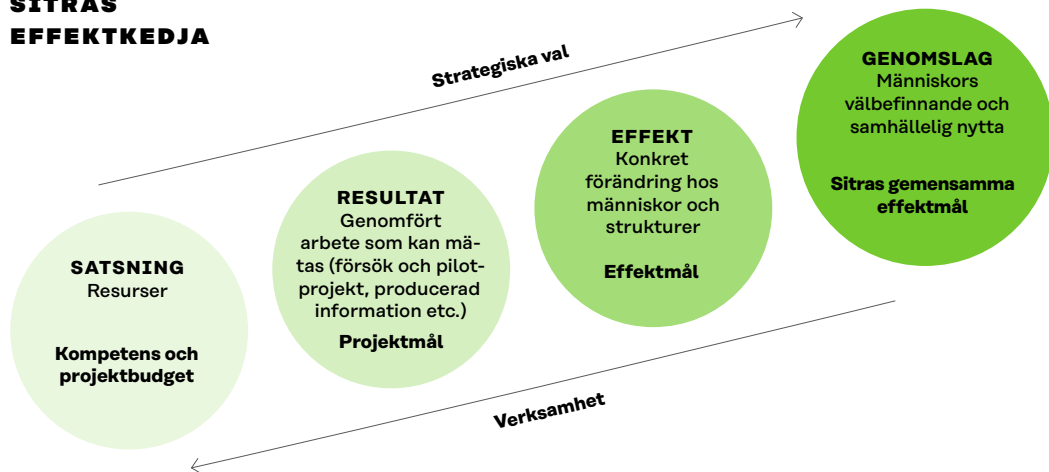
betalar ersättningar åt serviceproducenter och utbetalar investerarna deras kapital med en rimlig avkastning.

I SIB-projektet betalar den offentliga sektorn endast för resultaten, inte prestationer.

Sannolikt uppstår besparingar också efter att projektet avslutas. De lämnas emellertid utanför beräkningarna – och gagnar staten, kommuner och slutligen även hela samhället.

# Uppföljning och utvärdering av ändamålsenligheten

## SITRAS EFFEKTEDJA



Vad har Sitra åstadkommit? Gör vi rätt saker, i rätt tid och på bästa möjliga sätt?

Ofta är det inte möjligt att utvärdera resultaten av samhällligt framtidsarbete i pengar eller med kvantitativa mätare. Därför har man byggt upp av Sitras utvärdering och uppföljning en helhet som består av både en intern och extern utvärdering och analys. Bakom detta ligger den s.k. modellen för redovisningsskyldighet för sociala innovationer.

Allt börjar med planering av verksamheten. Bakom planeringen, ledningen och utvärderingen av Sitras verksamhet ligger ett genomslagstänkande med den engelskspråkiga förkortningen IOOI som kommer från orden input, output, outcome, impact. På svenska betyder orden satsning, resultat, effekt och genomslag.

Uppföljningen och utvärderingen utgår från granskning av effektkedjans varje del samt från att man lär sig av utvärderingen och att verksamheten ständigt utvecklas utifrån lärdomarna.

### Hur utvärderas Sitras genomslag?

År 2019 var ett viktigt år för Sitra med tanke på utvärdering av genomslag, eftersom man under året också slutförde de sista enskilda genomslagsutvärderingarna samt en utvärdering som sammanfattade Sitras genomslag samt hur lyckade Sitras val var. Dessutom utvärderade även en parlamentarisk arbetsgrupp som tillsattes av finansministeriet i början av året Sitras verksamhet och roll i samhället. I och med dessa diskuterades Sitras roll ingående i det finländska samhället.



Angreppssättet i den genomslagsutvärdering som blev färdig under året godkändes i Sitras styrelse och förvaltningsråd redan 2016. Utvärderingens utgångspunkter var de genomslagsmål som härrör från Sitras vision. Man utvärderade ett mål åt gången hur de uppfylldes, och hela Sitras verksamhet granskades övergripande från 2011 till 2019. Detta förutsatte ett nytt metodiskt angreppssätt och innebar samtidigt en övergång från traditionella projekt- och programutvärderingar mot en mer övergripande granskning.

Varje genomslagsutvärdering fokuserade på tre helheter: 1) Genomslagsmålen framsteg i samhället, 2) Sitras kontribution samt 3) hur de strategiska valen lyckas. Den sammanfattande utvärderingen samlade ihop resultaten.

Utvärderingarna gav Sitras verksamhet värdefull information med tanke på utveckling av Sitras verksamhet, och informationen har utnyttjats under hela utvärderingsprocessen och ska även utnyttjas i fortsättningen i utvecklingen av både organisationen och verksamheten.

### Rekommendationer i Sitras sammanfattande utvärdering

1. Sitra ska ytterligare förstärka den internationella dimensionen i sin verksamhet och utnyttja internationellt samarbete mer aktivt.
2. Sitra ska ha en större kontaktyta mot och mer samarbete med riksdagen än i nuläget. Sitra ska ha en egen, gemensamt överenskommen årlig arbetsplan gentemot riksdagen.
3. Sitras oberoende karaktär, såväl ekonomiskt som i fråga om innehåll, ska bevaras. Oberoende är en kritisk faktor för Sitras förmåga att främja förändringar i samhället. Sitra ska för sin egen del säkerställa att de grundläggande förutsättningarna för oberoendet (faktabaserad, öppenhet, objektivitet, jämlikhet osv.) uppfylls och bevaras.
4. Sitra ska i behandlingen av sina teman beakta värdeaspekter, som samhällselig rättvisa, jämlikhet, social integritet och demokrati mer än i nuläget.
5. Sitra ska även i fortsättningen ha som mål att på ett mångsidigt (think-connect-do), konkret och långsiktigt sätt främja sina resultatmål, bl.a. genom att sammanföra olika aktörer, identifiera, utveckla och sprida nya verksamhetsmodeller.
6. Sitra ska betona effektivitet och kostnadsmedvetenhet mer i sin verksamhet.
7. Sitra ska bättre säkerställa kontinuiteten och kompatibiliteten i sina projekt tillsammans med olika intressentgrupper genom att öppnare och tidigare involvera centrala partner i förberedelsen av projekt samt genom att utveckla kompletterande modeller som stöd för att lösgöra sig från projekten. Lösgöranden ska följas upp och vid behov stödjas en längre tid.
8. Sitra ska mer systematiskt förankra sina resultatmål inom sina egna projekt. Sitra ska även kommunicera tydligare om sina mål och tillhörande val och effekter.
9. För att säkerställa att effektiviteten och resultaten samt kompetensen ackumuleras ska Sitra förbättra den interna samordningen och kunskapsutbytet samt stärka spridningen av kunskap inom sina projekt.
10. Sitra ska i en "öppen information" säkerställa den bästa möjliga kunskapen för sina teman genom att allt mångsidigare utnyttja kunskap som finns utanför den egna organisationen.

# Sitras personal är experter i samhällets förändring

Sitra är en expertorganisation med närmare 170 högutbildade förändringsaktörer. Att förutse framtiden och komplexa samhälleliga projekt kräver att de anställda har ingående kunskaper inom sitt område, men även insikter om hur samhället fungerar, samarbete och hur ändringar genomförs. I framtidsarbetet behövs många slags kompetenser, och Sitra-medarbetarnas varierande bakgrunder är också villkoret för ett lyckat arbete.

Sitra-medarbetarnas arbete är i hög grad expertarbete av projektkaraktär, som styrs av en gemensam vision och strategi samt mål som ställts upp för respektive projekt. På grund av arbetets projektkaraktär är nästan hälften av Sitra-medarbetarna visstidsan-

ställda. Personalstrategin stödjer många slags aktiviteter och förflyttningar mellan olika ämnesområden.

Personalen har traditionellt haft en mycket hög utbildningsnivå: nästan 90 procent har en högskoleexamen och 16 personer har licentiat- eller doktorsexamen.

I slutet av 2019 arbetade 166 personer på Sitra (179 år 2018, 159 år 2017). Det genomsnittliga antalet anställda under året var 174, och årsverken uppgick till 151. Under 2019 inleddes 21 helt nya anställningsförhållanden. Av anställningarna var 60 procent tillsvidareanställningar och 40 procent visstidsanställningar. 9 procent av alla anställningsförhållanden var deltidsanställningar.



Många Sitra-medarbetare deltog i arrangemangen i World Circular Economy Forum sommaren 2019 i Finlandia-huset. Foto: Susanna Lönnrot/Sitra.

Av alla Sitra-medarbetare år 2019 var 71 procent kvinnor och 29 procent män. I ledningsgruppen var 50 procent kvinnor och 50 procent män. Sitra-medarbetarnas genomsnittliga ålder var i slutet av 2019 cirka 45,5 år, och åldersfördelningen var bred: 7 procent av de anställda var under 30 år, 29 procent 30–40 år, 27 procent 40–50 år, 24 procent 50–60 år och 13 procent över 60 år.

Antalet anställda på Sitra har ökat från 106 till 179 personer under de sex senaste åren (2012–2018). Först ökade personalvolymen på grund av beslutet att i större omfattning genomföra fler projekt själv i stället för att lägga ut dem, och under de senaste åren skedde en ökning på grund av en tidsbestämd ökning av verksamhetsvolymen enligt strategin, som under 2019 började sjunka enligt planerna.

### Mod, samarbete och nåd utgör kärnan för Sitra-medarbetarnas verksamhet

De största interna utvecklingsprojekten under 2019 gällde verksamhets- och systemändringar i anslutning till iakttagande av allmänna förvaltningslagar, såsom en ny finansieringsbeslutsprocess samt utveckling av ärendehanteringssystemet. Enligt 18 § i den förnyade Sitra-lagen får Sitras finansieringsbeslut inte överklagas. Detta var en väsentlig fråga då en finansieringsbeslutsprocess enligt förvaltningslagen togs i bruk.

Under hösten 2019 trädde en nationell lagstiftning om tillgängligheten av digitala tjänster som utgår från ett EU-direktiv i kraft. Tillgänglighetslagen gäller även Sitras digitala tjänster, vars tillgänglighet och användbarhet förbättras både tekniskt och innehållsmässigt före hösten 2020, då lagens övergångsperiod löper ut.

### SITRAS PERSONAL I PROCENT

**ANSTÄLLNINGAR**      **60 %**      **40 %**  
tills vidare      för viss tid

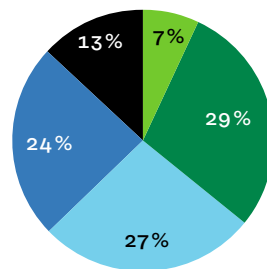
**KÖNSFÖRDELNING**      **71 %**      **29 %**  
kvinnor      män

**50 %**      **50 %**  
kvinnor inom ledningsgruppen      män inom ledningsgruppen

**UTBILDNING**      **89 %**      **11 %**  
högre utbildning      annan utbildning

### ÅLDERSFÖRDELNING

- < 30 år
- 30–40 år
- 40–50 år
- 50–60 år
- > 60 år



Under året preciserades även klassificeringen av svårighetsgraden och lönepolitiken för arbetet på Sitra. Dessutom diskuterades en kultur för att göra tillsammans och avtalades om sätten att göra framtidsarbete. Dessa s.k. pulsar sammanfattades i orden mod, samarbete och nåd.

Under 2020 ligger fokus för intern utveckling på precisering av Sitras strategi och operativa modell.

# Ansvarsfullhet och hållbarhet är kontinuerliga val

Det finländska samhället och våra internationella samarbetsrelationer bygger på förtroende. Ansvarsfullhet som förtroendet förutsätter är en allt viktigare förutsättning för framgång för hela samhället. För en aktör som Sitra innebär ansvarsfullhet allt annat än punktgöringar. Det innebär kontinuerliga och systematiska val mot ett hållbarare samhälle.

Sitra, såsom även andra organisationer, har i flera år arbetat med olika slags ansvarspraxis. Ansvarsarbetet återspeglar starkt sin egen tid. Sätten att rapportera ansvarsfrågor söker emellertid fortfarande sin form, och resultat från olika instanser är i regel inte jämförbara. Då det har blivit mainstream att följa principerna för hållbar utveckling och ESG-normerna, ska ambitionsnivån fortfarande höjas.

## Sitras hållbarhetsrapportering

I Sitras SDG-rapport, som ges ut våren 2020, fokuserar vi på hållbarhetsrapportering (sustainability reporting), där organisationens mål och verksamhet speglas framtidsorienterat mot FN:s mål för hållbar utveckling.

Vi granskade hur SDG-målen kopplas till Sitras mål och verksamhet på tre nivåer: samhällsvision, projektverksamhet samt intern praxis. Hållbar utveckling genomförs också bäst då när dessa tre nivåer stöder varandra.

De smärtpunkter och styrkor som identifierats i Finlands politikutvärderingar om hållbar utveckling visar sig tudelade i Sitras mål. Å ena sidan har man i Sitra satsat på Finlands centrala smärtpunkter inom hållbar utveckling. Sådana är bland annat klimatgöringar (SDG #13), människovärdigt arbete och ekonomisk tillväxt (#8) samt minskning av ojämlikhet (#10). Å andra sidan satsas i Sitra på förnyande av Finlands styrkor, såsom en bra utbildning (#4) och förvaltning (#16).

Ett konkret exempel på att ta itu med smärtpunkter är finansiering av statsrådets kansli Åtagande-tjänst under året och integrering av Sitras populära livsstilstest i tjänsten. Med hjälp av åtagandet för en hållbar livsstil kan var och en bekämpa klimatförändringen och hitta de sätt som allra bäst passar en själv för att hitta en hållbar livsstil.

Om förnyande av styrkor kan man till exempel nämna ett pionjärbete som inleddes 2019 där Sitra, FIBS och cirka trettio föregångarföretag har börjat identifiera och genomföra bästa praxis för ansvarsfullt utnyttjande av data. Användningen av data är ett nytt, viktigt perspektiv på företagsansvarets breda fält, och Sitras och FIBS arbete har bara börjat.

## **Ansvarsfullhet i placeringsverksamheten**

Som placerare förutsätter Sitra av sina placeringsobjekt, de placeringsfonder som Sitra använder och kapitalförvaltarnas praxis ansvarsfullhet samt efterlevnad av internationella normer, såsom FN:s principer för ansvarsfulla placeringar. Dessutom förbjuder Sitras anvisningar för ansvarsfull placeringsverksamhet som uppdaterades 2019 att bland annat placera i företag som har brutit mot internationella normer som gäller mänskliga rättigheter, miljö, korruption eller arbetsförhållanden eller som inte är verksamma på ett sätt som begränsar produktionen och användningen av stenkol.

Den samhällliga investering som Sitra tog till Finland för drygt fem år sedan och utvecklade går ännu längre, eftersom social ansvarsfullhet utgör dess kärna. De pågående SIB-fonder, där Sitra har tagit initiativet och har varit den första investeraren, betonar alla den sociala dimensionen som i ESG-granskningar ofta får mindre betoning.

## **Intern praxis sporrar**

Framtiden, obundenhet och ansvar ligger i kärnan av Sitras arbete. Som exempel för berättelseåret kan nämnas upphandlingsstrategin som uppstod av behovet att anteckna ambitionsnivån för offentliga upphandlingar så att den styr upphandlingarna på ett sätt som passar framtidshuset. Upphandlingsstrategin uppmuntrar till att överskrida de rådande kraven på ekologisk hållbarhet samt tar hänsyn till att hela leveranskedjan ska vara ansvarsfull – också ur det sociala perspektivet. Ett praktiskt exempel på detta är att i konkurrensutsättning av evenemang används som

minimikrav kriteriet om anställning av en svårssysselsatt person.

Sitras kommunikationsstrategi däremot betonar öppenhet, transparens och ärlighet. Av dessa har ärlighet tagit organisationen till allt intressantare diskussioner och ett utvecklingsarbete bland annat i det arbete som gäller demokrati och makt. Vi verkar aktivt mot lögnen och hatretorik och betonar konstruktiv dialog i all vår verksamhet.

Hos Sitra är ansvarsfullhet ett strategiskt val som sträcker sig från interna tillvägagångssätt till allt externt utvecklingsarbete.

*Framtiden, obundenhet  
och ansvar ligger  
i kärnan av Sitras  
arbete.*



# Placeringar

Sitra fick en gång i tiden ett grundkapital av Finlands Bank och riksdagen, totalt cirka 84 miljoner euro. Grundkapitalet har bildat grunden för Sitras nuvarande placeringsverksamhet, med vars avkastning Sitras framtidsarbete finansieras.

Sitras placeringskapitalet består av placeringar av grundkapital samt kapitalplaceringar i kapitalfonder med högre risk (s.k. Venture Capital -fonder) och portföljföretag. I Sitras placeringsportfölj finns 12 portföljföretag kvar. Under året gjorde vi fortsatta placeringar i ett företag och lösgjorde oss från fyra företag. Nya placeringar i portföljföretag har inte gjorts efter 2014.

## **Framtidsarbetet finansieras med avkastning från placeringverksamheten**

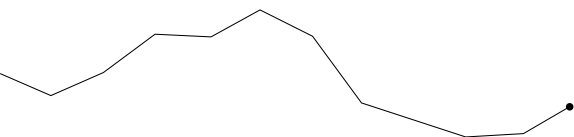
Förändringarna i den ekonomiska verksamhetsmiljön påverkar planeringen av Sitras framtidsarbete och placeringsverksamhet.

Den ekonomiska utvecklingen under 2019 definierades å ena sidan av en svagare ekonomisk tillväxt och politiska risker och å andra sidan centralbankernas betydande åtgärder för att undvika en lågkonjunktur. Politik var också en av de faktorer som belastade ekonomin allra mest. Särskilt handelskriget som trasslade till relationerna mellan Kina och USA ökade osäkerheten i ekonomin. I slutet av året började avtagandet av handelskriget och åtgärder som understödde Kinas tillväxt tillsammans med centralbankernas kraftiga

stimulansåtgärder ge resultat, och den ekonomiska utvecklingen började visa tecken på stabilisering. Coronaviruspandemin som bröt ut i början av 2020 och dess effekter på den globala ekonomiska utvecklingen ökade osäkerheten och kurssvängningarna på placeringsmarknaden. Även många institut som gör ekonomiska prognoser uppdaterade sina tillväxtprognoser för Finland och världsekonomin neråt.

## *Förändringarna i den ekonomiska verksamhetsmiljön påverkar planeringen av Sitras framtidsarbete och placeringsverksamhet.*

På placeringsmarknaden var 2019 ett av de bästa på flera år, eftersom avkastningen på både aktie- och ränteplaceringar var rätt bra. Återhämtningen från kursfallet i slutet av föregående år förklarar en del av den goda avkastningen på högriskbetonade tillgångsklasser, men centralbankernas aktivitet var den faktor som allra kraftigast drev på avkastning på placeringsmarknaden. Inledandet av köpprogram för värdepapper och lägre räntor tryckte ner långfristiga räntor, vilket möjliggjorde god avkastning på ränteplaceringar. Aktiemarknaden däremot hade nytta av låga räntor och bristen på lönsamma alternativ.



Marknadsvärdet på Sitras placeringar av grundkapital uppgick i slutet av 2019 till 874 miljoner euro (776 miljoner år 2018). Avkastningen på placeringar av grundkapital var under året 17,2 procent (2018: -3,9 %) och den genomsnittliga avkastningen 6,6 procent under fem år.

Marknadsvärdet på alla placeringstillgångar uppgick däremot till 933 miljoner euro (2018: 832 miljoner euro). Avkastning har inte räknats för hela placeringskapitalet på samma sätt som för placeringar av grundkapital, eftersom man hittills har ansett att Venture Capital -fondplaceringar och placeringar i portfölj företagen utgör en del av Sitras operativa verksamhet. Från och med 2020 görs beräkningar av avkastning för hela placeringskapitalet.

Vid årsskiftet var allokering av placeringskapital följande: aktier 47,6 procent (2018: 46,0 %), ränteinstrument 31,6 procent (2018: 34,0 %) och andra placeringar 20,8 procent (2018: 20,0 %). Placeringskapitalet är i huvudsak placerat i fonder. Sitra fattar allokeringsbesluten, men fonderna beslutar själva om enskilda placeringsobjekt inom ramen för sina stadgar.

Under året allokerades mer tillgångar till andra placeringar samt ränteprodukter med

högre risk. Ränteplaceringar i tillväxtmarknader ökades genom att föra en placering på fem miljoner euro i SEB Microfinance VII -fonden som placerar i mikrofinansinstitutens lån och skuldebrev.

I andra placeringar är det mest centrala teman ökning och spridning av infrastruktur-, private equity- och venture capital -placeringar samt balansering av fastighetsportföljen. Nya placeringsåtaganden gavs för sammanlagt cirka 40 miljoner euro.

Infrastrukturplaceringar gjordes i sol- och vindkraftverk samt BlackRocks Global Renewable Power III -fonden som placerar i energiinfrastruktur i anknäring till dem.

I fråga om private equity-placeringar fortsatte man med den geografiska spridningen. HarbourVest Co-Investment Fund V som placerar i globalt icke börsnoterade företag samt eQ PE XI US -fonden som placerar i private equity-fonder i USA var nya placeringsobjekt. Ett nytt placeringsåtagande gjordes även i CapMan Buyout XI -fonden som placerar i nordiska bolag.

I fastighetsportföljen utökades redan befintliga placeringar i Aberdeen Property Fund Finland I Ky samt Ålandsbanken Real Esta-

te-bostadsfonden. Även skogsplaceringarnas andel utökades i portföljen genom att göra en extra teckning i UB Metsä I -fonden. Däremot minskades andelen börsnoterade fastighetsplaceringar (Real Estate Investment Trust) i portföljen.

Under 2019 gjordes fyra nya placeringsåtaganden i portföljen för Venture Capital-fonder. Evolver Fund I Ky placerar i ägar drivna finländska och svenska mindre industri- och serviceföretag. Vikten av Life science-placeringar utökades genom att placera i svenska HealthCap VIII, L.P. -fonden, där placeringsverksamhetens fokus ligger på selektiva läkemedel och särsläkemedel.

Ett nytt placeringsåtagande gjordes också i Lifeline Ventures Fund IV -fonden som är redan den tredje fonden från fondbolaget i fråga i Sitras portfölj. Fondteamet som placerar i teknologibolag i ett tidigt utvecklingsstadium har visat att dess placeringsstrategi fungerar, och den första fonden som grundades 2012 har lyckats med att lösgöra sig mycket lönsamt från en del av sina portföljbolag.

Ett placeringsåtagande på en miljon euro gavs åt FIM Lapset ja nuoret I Ky -fonden som förebygger marginalisering av barn och unga. Fonden utövar samhällelig investering och dess verksamhet har redan börjat i Tavas-tehus, Vanda och Lojo.

### **Ansvarsfullhet i placeringsverksamheten**

Sitra placerar sina tillgångar på ett ansvarfullt sätt som eftersträvar avkastning. För Sitra innebär ansvarsfulla placeringar att man vid alla placeringsbeslut utöver avkastningen och riskerna även beaktar faktorer i anslutning till miljön, det sociala ansvaret och en god förvaltningssed.

År 2015 förband sig Sitra till FN:s PRI-principer för ansvarsfulla placeringar (Principles for Responsible Investment, PRI). Sitra har också varit medlem i Finlands forum för ansvarsfulla placeringar FINSIF sedan 2013.

Eftersom Sitra undertecknat PRI har vi förbundet oss till att kontinuerligt utveckla ansvarsfull placeringspraxis. Under sommaren 2019 genomfördes för Sitras aktie- och räntefonder en screening som gällde verksamhetsområdes- och normbrott. Screeningsresultat gick igenom med kapitalförvaltarna. I oktober 2019 uppdaterades Sitras anvisningar för ansvarsfull placeringsverksamhet uppdaterades utifrån diskussioner och en marknadskartläggning. Anvisningar för ansvarsfull placeringsverksamhet finns på Sitras webbplats.

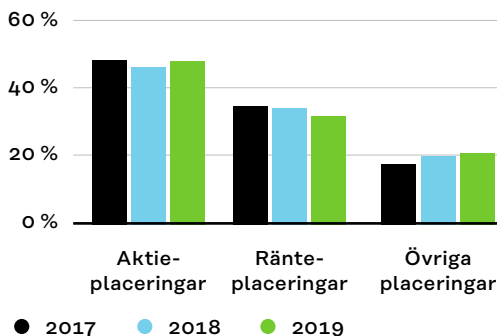
Den mest betydelsefulla ändringen i placeringspraxisen var införandet av begränsningar av verksamhetsområden. Från Sitras placeringsuniversum utesluts 1) tillverkare av tobaksprodukter som får över 50 procent av omsättningen av tobak, 2) företag som tillverkar omtvistade vapen, 3) företag, av vars omsättning över 30 procent gäller produktion av stenkol eller användning i energiproduktion utan en tydlig strategi för att minska användningen av stenkol samt 4) företag som har brutit mot internationella allmänt godkända normer (som gäller mänskliga rättigheter, miljö, korruption och arbetsförhållanden) och som inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att ersätta konsekvenserna av överträdelsen. I fråga om Sitras nuvarande fondplaceringar följs en övergångstid på två år då begränsningar av verksamhetsområden beaktas.



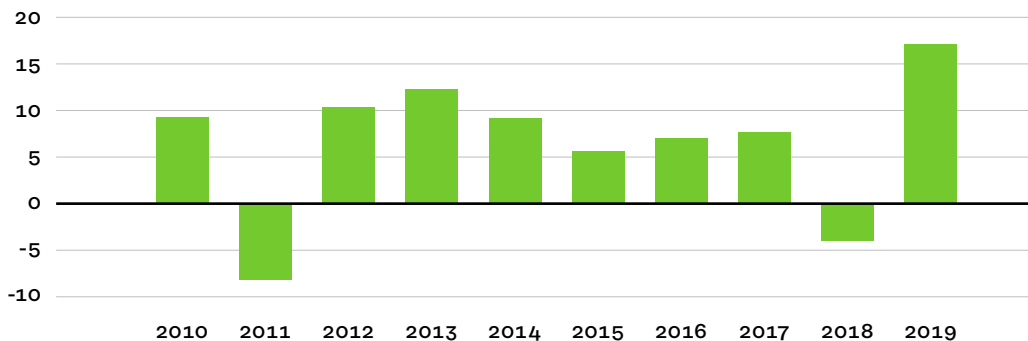
**STATENS SATSNINGAR I SITRAS  
GRUNDKAPITAL (MN €)**

1967	<b>16,8 mn €</b>	Därtill har grundkapitalet genom bokföringsmässiga överföringar ökat med 151,4 miljoner euro.
1972	<b>16,8 mn €</b>	
1977	<b>16,8 mn €</b>	
1981	<b>16,8 mn €</b>	
1992	<b>16,8 mn €</b>	
Sammanlagt	<b>84,1 mn €</b>	Grundkapitalets nominella värde är 235,5 miljoner euro.

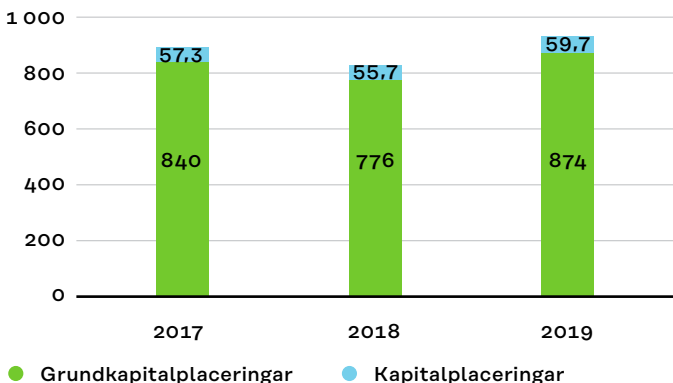
**PLACERINGSALLOKERING**



**AVKASTNING PÅ PLACERINGAR AV GRUNDKAPITAL, %**



**GRUNDKAPITALET'S MARKNADSVÄRDE, MILJ. €**



*Sitra placerar sina tillgångar på ett ansvarfullt sätt som eftersträvar avkastning.*

# Ekonomi

Sitras årsbudget för den faktiska verksamheten varierar mellan 30 och 40 miljoner euro. Verksamheten finansieras helt med avkastningen av placeringsverksamheten. Intäkterna från placeringsverksamheten uppgick år 2019 till sammanlagt 44,0 miljoner euro och kostnaderna för placeringsverksamheten till 9,5 miljoner euro. Balansomslutningen stannade på samma nivå som föregående år, dvs. 714 miljoner euro. Räkenskapsperiodens underskott var 0,8 miljoner euro (2018 års överskott var 11,7 miljoner euro).

År 2019 var kostnaderna för den ordinarie verksamheten 34,2 miljoner euro (36,6 miljoner euro år 2018). De största kostnadsposterna var personalkostnader, 14,5 miljoner euro, finansieringsverksamhet 9,6 miljoner euro samt experttjänster, 4,5 miljoner euro.

Kostnaderna sjönk 2019 jämfört med föregående år med 2,4 miljoner euro (personalkostnader, 0,1 miljoner euro och övriga kostnader 2,3 miljoner euro). Under 2017 beslutades i ekonomi- och handlingsplanen om strategienliga tilläggsatsningar på 35,8 miljoner euro för åren 2017–2022, på grund av vilka kostnaderna för 2019 låg på en ännu högre nivå.

Projekt är en viktig grundenheter i Sitras framtidsarbete. Projektkostnaderna uppgick år 2019 till sammanlagt 14,4 miljoner euro (16,7 miljoner euro 2018). Av projektkostnaderna användes 67 procent, dvs. 9,6 miljoner euro direkt för projektfinansiering, och resten för anskaffningar som främjar projekten.

Av projektkostnaderna användes 5,7 miljoner euro (40 %) för försök och pilotprojekt, 3,6

miljoner euro (25 %) för utbildningar och evenemang, och 2,9 miljoner euro (20 %) för undersökningar samt utredningar. Av projektkostnaderna gällde de största helheterna cirkulär ekonomi, dataekonomi, samt ledarskapsutbildning inom den offentliga sektorn. Projektkostnaderna publiceras årligen på Sitras webbplats.

## En investering på 100 miljoner till universitet

Vid sitt möte i december beslutade Sitras förvaltningsråd enigt om en engångsinsats på 100 miljoner euro för kapitalisering av universiteten. Man beslutade genomföra en engångsinsats genom att göra ett åtagande om en donation på 100 miljoner euro genom Finska statens statskontor ifall staten gör finansplaceringar enligt sitt beslut i kapitalisering av universiteten.

Förvaltningsrådet kom fram till att genomföra satsningen stegvis under tre år så att dess effekt på fortsättningen av Sitras oberoende och samhällig verksamhet skulle vara så liten som möjligt. Den första utbetalningen, 33,3 miljoner euro, ska doneras under 2020 och den återstående delen 66,7 miljoner euro 2022.

Engångsinsatsen påverkar direkt värdet på Sitras placeringskapital, med vars avkastning Sitras hela verksamhet finansieras. Därför har man tagit hänsyn till engångsinsatsen i ekonomiplanen så att verksamheten kommer att anpassas på lång sikt. Under 2022 uppskattas kostnaderna för den faktiska verksamheten uppgå till cirka 28 miljoner euro.

# Förvaltning

## Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde elva gånger under 2019. Styrelseledamöter var statssekreterare kanslichef **Martti Hetemäki** (ordförande), kanslichef **Jari Gustafsson** (vice ordförande), kanslichef **Anita Lehikoinen**, professor **Anne Kovalainen**, **Kirsi Sormunen**, professor **Markku Wilenius** och överombudsman **Mikko Kosonen**. Styrelsens sekreterare var Sitras ledande jurist **Jorma Jaalivaara**.

Styrelsens revisionsutskott samlades tre gånger under året. Ledamöter i revisionsutskottet var **Kirsi Sormunen** (ordf.), **Martti Hetemäki** och **Markku Wilenius**.

## Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd bildades 2019 av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Berättelseåret var ett valår, och därmed förändrades sammansättningen av Sitras förvaltningsråd 18.6.2019. Sitras förvaltningsråd sammanträdde en gång under året med den gamla sammansättningen och sex gånger med den nya. Vicehäradshövding **Anton Mäkelä** var förvaltningsrådets sekreterare.

Före riksdagsvalet 2019 var medlemmar i förvaltningsrådet riksdagsledamöterna **Matti Vanhanen** (ordförande), **Pentti Oinonen** (vice ordförande fram till 16.4.2019), **Kalle Jokinen**, **Antti Kaikkonen**, **Seppo Kääriäinen**, **Jutta Urpilainen**, **Pia Viitanen**, **Ville Vähämäki** och **Ben Zyskowitz**.

Riksdagsledamöter i förvaltningsrådet efter riksdagsvalet 2019 **Antti Lindtman**

(ordförande), **Jani Mäkelä** (vice ordförande fram till 26.9.2019), **Toimi Kankaanniemi** (från och med 27.9.2019, vice ordförande från och med 25.10.2019), **Mari Holopainen**, **Kalle Jokinen**, **Markus Lohi**, **Markus Mustajärvi** (från och med 5.11.2019), **Petteri Orpo**, **Hanna Sarkkinen** (fram till 25.10.2019), **Pia Viitanen** och **Ville Vähämäki**.

Lagen om Sitra förnyades under året, och enligt lagen som trädde i kraft 1.1.2020 utsågs åt Sitra i februari 2020 ett förvaltningsråd som är separat från bankfullmäktige.

## Revisorer

Följande personer valda av riksdagen var Sitras revisorer i slutet av år 2019: ordförande **Mika Kari**, sd., **Jukka Kopra**, saml. (ersättare **Jukka Mäkynen**, sannf.), **Esko Kiviranta**, C (ersättare **Raimo Piirainen**, sd.), **Lotta Kaupila**, CGR (ersättare **Hannu Riippi**, CGR) och **Timo Tuokko**, CGR (ersättare **Anna Lind**, CGR). Sekreterare för revisorerna var professor, **Markku Koskela**, CGR.

BDO Oy var Sitras biträdande revisor och CGR, OFGR **Tiina Lind** var huvudansvarig revisor.

## Intern kontroll

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

processer och riskhantering samt hur god förvaltningssed förverkligas.

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

### **Riskhantering**

Riskhantering är en del av Sitras interna kontroll och god förvaltning. Med hjälp av riskhantering stöds måluppfyllelse, tryggas en kontinuerlig, störningsfri och säker verksamhet samt bevarandet av fondens verksamhetsbetingelser.

Sitras styrelse har fastställt principerna för riskhantering, som beskriver riskhanteringsmål, ansvarsfördelning och roller samt hur risker identifieras, bedöms och följs upp. Riskerna har klassificerats i tre grupper som är strategiska, operativa och ekonomiska risker. Riskhanteringsläget rapporteras två gånger om året till Sitras ledningsgrupp och minst en gång om året till Sitras styrelse.

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

*Lagen om Sitra förnyades under året, och enligt lagen som trädde i kraft 1.1.2020 utsågs åt Sitra i februari 2020 ett förvaltningsråd som är separat från bankfullmäktige.*

# Bokslut 2019

Resultaträkning	44
Balansräkning	45
Principer för upprättande av bokslutet	46
Noter till resultaträkningen och balansräkning	47
Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	57
Revisionsberättelse	58

# RESULTATRÄKNING

EUR		Utfall 2019	Utfall 2018
<b>Ordinarie verksamhet</b>			
	<b>Intäkter</b>	420 441,81	187 548,83
	<b>Kostnader</b>		
	Personalkostnader	1 -14 469 641,31	-14 602 286,14
	Avskrivningar	-7 332,43	-311 655,72
	Övriga kostnader	2 -19 720 975,62	-21 706 268,31
		<b>-34 197 949,36</b>	<b>-36 620 210,17</b>
	<b>Överskott/Underskott</b>	<b>-33 777 507,55</b>	<b>-36 432 661,34</b>
<b>Placeringsverksamhet</b>			
	Placeringsverksamhetens intäkter	3 44 038 454,76	31 985 479,53
	Placeringsverksamhetens kostnader	4 -9 509 987,54	-7 295 435,95
		<b>34 528 467,22</b>	<b>24 690 043,58</b>
	<b>Räkenskapsperiodens överskott (underskott)</b>	<b>750 959,67</b>	<b>-11 742 617,76</b>

**BALANSRÄKNING**

<b>EUR</b>		<b>Utfall 2019</b>	<b>Utfall 2018</b>	
<b>Aktiva</b>				
<b>Bestående aktiva</b>				
	Materiella tillgångar	5	197 077,02	195 159,12
	Placeringar	6	709 028 659,19	710 405 465,52
	Bestående aktiva totalt		<b>709 225 736,21</b>	<b>710 600 624,64</b>
<b>Rörliga aktiva</b>				
	Kortfristiga fordringar	7	1 489 104,90	645 927,39
	Kassa och bank		3 458 748,29	2 780 159,17
	Rörliga aktiva totalt		<b>4 947 853,19</b>	<b>3 426 086,56</b>
<b>Aktiva totalt</b>			<b>714 173 589,40</b>	<b>714 026 711,20</b>
<b>Passiva</b>				
<b>Eget kapital</b>				
	Grundkapital		235 463 097,04	235 463 097,04
	Överskott/underskott från tidigare räkenskapsperioder		472 301 023,09	484 043 640,85
	Räkenskapsperiodens överskott/underskott		750 959,67	-11 742 617,76
	Eget kapital totalt		<b>708 515 079,80</b>	<b>707 764 120,13</b>
<b>Främmande kapital</b>				
	Kortfristigt främmande kapital	8	5 658 509,60	6 262 591,07
	Främmande kapital totalt		<b>5 658 509,60</b>	<b>6 262 591,07</b>
<b>Passiva totalt</b>			<b>714 173 589,40</b>	<b>714 026 711,20</b>

# PRINCIPER FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUTET

## Uppställning av bokslutet

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

Bokslutets för 2018 och 2019 har upprättats i enlighet med bokföringslagen och -förordningen.

Som redovisningsform för resultaträkningen används resultaträkningsschemat för ideella sammanslutningar och stiftelser, och den utarbetas enligt 1 kap. 3 § i bokföringsförordningen. Redovisningsformen för balansräkningen är s.k. förkortad balansräkning

## Värderings- och periodiseringsprinciper

### Pensionsutgifter

Pensionsskyddet för fondens personal sköts i utomstående försäkringsbolag. Pensionskostnaderna redovisas prestationsbaserat i bokslutet. Fonden har en frivillig tilläggs-pensionsförsäkring som innehåller ålders-, invalid- och arbetslöshetspension samt dödsfallersättning. Pensionsåldern är 65 år och pensionen fastställs på basis av den summa som sparats i försäkringen, som 2019 utgjorde 3 % av personens ArPL-inkomst för 2019.

### Bestående aktiva och avskrivningar

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

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

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



## NOTER TILL RESULTATRÄKNINGEN OCH BALANSRÄKNINGEN (1 000 EUR)

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

Siffran vid varje not hänvisar till resultaträkningen och balansräkningen.

### 1 Personalkostnader

1 000 EUR	2019	2018
Löner och arvoden	-11 837	-11 844
Pensionskostnader	-2 325	-2 320
Övriga lönebikostnader	-307	-439
<b>Totalt</b>	<b>-14 470</b>	<b>-14 602</b>

I de övriga personalkostnaderna ingår en tilläggs pensionsförsäkring om 337 tusen euro.

I personalkostnaderna ingår ledningens löner och arvoden.

1 000 EUR	2019	2018
Förvaltningsrådet	-32	-32
Styrelsen	-46	-46
Överombudsmannen	-239	-271
<b>Totalt</b>	<b>-317</b>	<b>-349</b>

I personalkostnaderna för 2019 ingår ersättningar som betalats i arvode till utomstående experter (0,1 miljoner euro). Utomstående experter räknas inte med i antalet anställda.

Antalet anställda vid utgången av räkenskapsperioden var 166 personer (179 år 2018). Det genomsnittliga antalet anställda under räkenskapsperioden 2019 var 174.

**2 Övriga kostnader**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Frivilliga lönebikostnader	-1 094	-858
Kostnader för verksamhetslokaler och lokalhyror	-1 543	-1 688
ICT-kostnader och applikationstjänster	-634	-802
Resekostnader	-848	-1 123
Representationskostnader	-47	-71
Experttjänster	-4 469	-5 742
Övriga omkostnader	-1 499	-1 250
Finansieringsverksamhet	-9 586	-10 172
<b>Totalt</b>	<b>-19 721</b>	<b>-21 706</b>

**ÖVRIGA KOSTNADER PER VERKSAMHET**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Förutsägelse</b>	<b>-633</b>	<b>-436</b>
<b>Förnyelseförmåga</b>		
Temanivå	-1 099	-759
Digitalt hälsonav	-301	-1 879
Människan går före – försök med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänsterna	-189	-629
Ledarskap inom den offentliga sektorn	-610	-1 234
Folkstyrets grundrenovering	-254	-88
Finansiering av social- och hälsovårdstjänster	-182	-83
Avslutade nyckelområden	-23	-51
<b>Totalt</b>	<b>-2 658</b>	<b>-4 723</b>
<b>Kolneutral cirkulär ekonomi</b>		
Temanivå	-916	-828
Kolneutral industri	-361	-393
Klimatlösningar	-377	-803
Internationellt koordineringsteam	-534	-445
Cirkulär ekonomi	-4 654	-5 504
Konkurrenskraftig och rättvis cirkulär ekonomi	-11	0
Resursklok medborgare	-1 441	-1 498
Avslutade nyckelområden	0	16
<b>Totalt</b>	<b>-8 294</b>	<b>-9 456</b>

1 000 EUR	2019	2018
<b>Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi</b>		
Temainivå	-64	-72
Ekosystem för välfärd	-17	0
IHAN® - Människoorienterad dataekonomi	-2 210	-1 007
Kompetensens tid	-292	-97
Stöd till samhällelig investering	-496	-249
Avslutade nyckelområden	10	-117
<b>Totalt</b>	<b>-3 069</b>	<b>-1 542</b>
<b>Samhällelig utbildning</b>		
Funktionsnivå	-97	-77
Jubileumsår & Ratkaisu 100	-225	-892
Hållbar ekonomisk politik	-71	-105
Sitra Lab	-309	-47
Avslutade nyckelområden	-2	-84
<b>Totalt</b>	<b>-705</b>	<b>-1 205</b>
<b>Ledning</b>	<b>-260</b>	<b>-181</b>
<b>Strategi</b>	<b>-297</b>	<b>-318</b>
<b>Juridik</b>	<b>-157</b>	<b>-207</b>
<b>Kommunikation och samarbetsrelationer</b>	<b>-360</b>	<b>-411</b>
<b>Förvaltning</b>	<b>-3 074</b>	<b>-2 975</b>
<b>Placering</b>	<b>-214</b>	<b>-251</b>
<b>Totalt</b>	<b>-19 721</b>	<b>-21 706</b>

### 3 Intäkter från placeringar

1 000 EUR	2019	2018
Försäljningsvinster	20 783	12 902
Ränteintäkter	88	88
Dividendintäkter	1 481	1 531
Intäkter från fondplaceringar	10 531	15 320
Övriga intäkter	2 031	694
Uppskrivningar	9 125	1 450
<b>Totalt</b>	<b>44 038</b>	<b>31 985</b>

#### 4 Kostnader för placeringar

1 000 EUR	2019	2018
Försäljningsförluster	-1 007	-528
Kostnader för fondplaceringar	-64	-212
Övriga kostnader	-460	-679
Nedskrivningar	-7 978	-5 876
<b>Totalt</b>	<b>-9 510</b>	<b>-7 295</b>

#### 5 Materiella och immateriella tillgångar

Planenliga avskrivningstider för tillgångar som hör till bestående aktiva:

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

Under räkenskapsperioden gjordes inga anskaffningar av anläggningstillgångar (0,1 milj. euro år 2018).

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2019	Ökning	Minskning	Avskrivningar	Bokfört värde 31.12.2019
<b>Materiella tillgångar</b>					
Maskiner och inventarier	7	0	0	-7	0
Aktier och andelar i anläggningstillgångar	9	0	0	0	9
Övriga materiella tillgångar	188	0	0	0	188
<b>Totalt</b>	<b>204</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>197</b>

#### 6 Placeringar

1 000 EUR	2019	2018
Grundkapitalplaceringar		
Andelar i placeringsfonder	584 848	604 634
Andelar i kapitalfonder	63 430	49 524
Placeringsbundna försäkringar	15 523	10 411
Fastighetsplaceringar	1 433	1 433
Aktier och andelar	1 162	1 162
Övriga placeringar	273	318
Kapitalfonder	40 204	38 283
Placeringar i portfölj företag	1 949	4 404
	<b>708 823</b>	<b>710 168</b>

## GRUNDKAPITALPLACERINGAR

1 000 EUR	Hemort	Bokfört värde	Gångse värde
<b>Andelar i placeringsfonder</b>			
<b>Aktiefonder</b>			
Aberdeen Global World Equity A2	Luxemburg	22 428	42 399
C Worldwide Emerging Markets	Luxemburg	6 575	7 337
Danske Invest Suomiosake IK	Finland	52 913	67 197
Elite Alfred Berg Suomi Fokus B	Finland	10 641	12 642
Fondita 2000+ B	Finland	17 985	38 184
Handelsbanken Eurooppa Indeks (A1 EUR)	Sverige	13 273	16 222
Impax Environmental Markets Euro A	Irland	23 027	42 383
JP Morgan Global Equity Fund X EUR	Luxemburg	64 281	89 953
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	Luxemburg	33 068	44 979
OP-Suomi A	Finland	55 431	78 319
<b>Räntefonder</b>			
Aktia Emerging Market Bond+ D	Finland	12 936	16 184
Bluebay Investment Grade Bond BR EUR	Luxemburg	14	14
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	Luxemburg	44 454	52 102
Danske Invest Emerging Markets Debt K	Finland	9 647	12 185
Danske Invest Yhteisökorko K	Finland	75 165	75 249
Evli European High Yield B	Finland	18 308	25 348
LähiTapiola Vastuullinen Yrityskorko A	Finland	38 508	49 830
OP-EMD Local Currency A	Finland	16 839	19 094
SEB Global High Yield B	Finland	17 592	23 114
SEB Microfinance Fund V	Luxemburg	3 000	3 027
SEB Microfinance Fund VII	Luxemburg	5 000	5 000
<b>Övriga noterade placeringar</b>			
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	Nederländerna	7 334	7 334
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	Finland	11 231	12 682
eQ PE XI US Feeder	Finland	321	321
UB Global REIT K	Finland	9 584	12 610
UB Metsä I	Finland	8 000	8 427
Ålandsbanken Asuntorahasto Erikoissijoitusrahasto C	Finland	7 294	7 780
		<b>584 848</b>	<b>769 917</b>
<b>Andelar i kapitalfonder</b>			
Access Capital Fund II	Guernsey	0	0
Ardian Co-Investment Fund V	Frankrike	1 803	1 855
Boston Millennia Partners II L.P.	Delaware, USA	512	294
Bridgepoint Europe V	England	3 901	5 251
Bridgepoint Europe VI	England	745	653
CapMan Buyout X	Finland	0	1 096

1 000 EUR	Hemort	Bokfört värde	Gångse värde
Crescendo IV, L.P.	Delaware, USA	0	132
EQT Mid Market Asia III Fund	Nederländerna	3 301	3 506
European Fund Investments II	Storbritannien	0	9
H.I.G. Advantage Buyout Fund	Delaware, USA	463	485
HarbourVest Partners Co-Investment Fund V L.P	Skottland	953	871
MB Equity Fund V Ky	Finland	2 754	2 419
Sentica Buyout IV Ky	Finland	362	2 839
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	Finland	283	4 461
Verdane Capital IX (E) AB	Sverige	2 095	2 746
Verdane Capital VIII K/S	Danmark	2 886	4 468
<b>Lånekapitalfonder</b>			
Armada Fund V Ky	Finland	1 334	538
Direct Lending Fund III	Luxemburg	1 292	1 291
EQT Mid-Market Credit II	Luxemburg	2 092	2 079
<b>Fastighetskapitalfonder</b>			
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	Finland	6 172	6 184
BlackRock Global Infrastructure Solutions 3	Luxemburg	4 883	5 311
CapMan Nordic Infrastructure I	Luxemburg	2 939	2 741
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	Luxemburg	3 108	7 151
Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF	Luxemburg	3 030	3 364
EVLI Healthcare I Ky	Finland	4 826	5 105
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	Finland	3 000	3 764
Impax New Energy Investors III LP	Storbritannien	1 395	1 064
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	Finland	2 067	2 123
Northern Horizon Nordic Aged Care SCSp SICAV-SIF	Luxemburg	3 470	3 529
OP Toimitilakiinteistö Ky	Finland	3 000	2 987
Real Estate Debt and Secondaries Ky	Finland	766	766
		<b>63 430</b>	<b>79 082</b>
<b>Placeringsbundna försäkringar</b>			
Mandatum Life kapitaliseringsavtal	Finland		
Mandatum Life Private Debt II E	Finland		5 489
Mandatum Life Private Debt III E	Finland		2 217
Kontanter	Finland		130
		<b>7 568</b>	<b>7 836</b>
OP-Livförsäkring kapitaliseringsavtal	Finland		
Infrastruktur-placeringskorg	Finland		7 698
LeaseGreen Group Oy lån 30.6.2025	Finland		1 320
Kontanter	Finland		88
		<b>7 955</b>	<b>9 106</b>

<b>1 000 EUR</b>	<b>Hemort</b>	<b>Bokfört värde</b>	<b>Gängse värde</b>
<b>Fastighetsplaceringar</b>			
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	Finland	1 433	2 234
<b>Aktier</b>			
Nokia Oyj	Finland	1 162	4 998
		<b>1 162</b>	<b>4 998</b>
<b>Övriga placeringar</b>			
Leverator Oy kapitallån 8,162%	Finland	0	0
Leverator Plc lån utan säkerhet 30.9.2024 8,162 %	Finland	273	273
		<b>273</b>	<b>273</b>
<b>Grundkapitalplaceringar totalt</b>		<b>666 669</b>	<b>873 446</b>

## KAPITALFONDER

<b>1 000 EUR</b>	<b>Hemort</b>	<b>Bokfört värde</b>	<b>Gängse värde</b>
<b>Sitras placeringar i kapitalfonder</b>			
AC Cleantech Growth Fund I Ky	Finland	1 250	2 000
Armada Mezzanine Fund III Ky	Finland	0	144
Baltic Investment Fund III L.P.	Jersey	233	220
Bocap SME Achievers Fund II Ky	Finland	1 512	1 333
CapMan Russia Fund L.P.	Guernsey	2 180	2 338
Capricorn Cleantech Fund	Belgien	750	781
Chrysalix Energy III Ltd	Delaware, USA	3 285	3 118
Circularity European Growth Fund I LP	Storbritannien	444	463
Dasos Timberland Fund II	Luxemburg	3 472	4 401
Edison Venture Fund IV L.P.	Delaware, USA	0	2
Environmental Technologies Fund 3 LP	Storbritannien	1 071	928
Epiqus Kotouttaminen I Ky	Finland	480	395
Epiqus Työhyvinvointi I Ky	Finland	0	11
Evolver Fund I Ky	Finland	613	556
Folmer Equity Fund I Ky	Finland	628	1 506
HealthCap VIII, L.P.	Delaware, USA	117	117
Innkap II Partners	Sverige	0	0
InnKap III Partners	Guernsey	0	0
Inventure Fund II Ky	Finland	1 954	4 164
Inventure Fund III Ky	Finland	869	769
Korona Fund III Ky	Finland	2 040	1 944
Life Sciences Partners 6 C.V.	Nederländerna	885	777
Lifeline Ventures Fund I Ky	Finland	1 157	7 049

1 000 EUR	Hemort	Bokfört värde	Gängse värde
Lifeline Ventures Fund III Ky	Finland	2 095	2 619
Lifeline Ventures Fund IV Ky	Finland	45	45
MB Equity Fund Ky	Finland	0	33
NegaWatt Energiategohokkuusrahassto 2 Ky	Finland	345	305
Nordia Rahasto Oy	Finland	2 755	4 000
Palvelurahasto I Ky	Finland	668	4 508
Power Fund III Ky	Finland	1 835	2 165
SET Fund II C.V.	Nederländerna	709	956
SET Fund III C.V.	Nederländerna	245	197
Social Impact Accelerator	Luxemburg	392	310
Spintop Investment Partners II AB	Sverige	211	1 369
Spintop Investment Partners III AB	Sverige	463	321
Standout Capital I AB	Sverige	1 310	1 515
Strategic European Technologies N.V.	Nederländerna	0	50
Trident Capital Fund-V L.P.	Delaware, USA	89	81
Vendep Capital Fund II Ky	Finland	885	778
Ventech Capital V SLP	Frankrike	1 370	1 249
Verdane ETF II SPV Ky	Finland	227	143
VisionPlus Fund I Ky	Finland	3 624	4 188
<b>Totalt</b>		<b>40 204</b>	<b>57 848</b>

## PLACERINGAR I MÅLFÖRETAG

	Innehav	Placering
<b>Sitras aktier, andelar och övriga placeringar</b>		
Aura Mare Oy	0 %	188
AW-Energy Oy	1 %	4 039
Crisolteq Oy	0 %	110
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 355
Kuntien Tiera Oy	0 %	4 058
MediXine Oy	15 %	1 126
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	18
Mobidiag Oy	1 %	5 801
Naava Group Oy	5 %	623
ProFlax Oy	10 %	148
Vivago Oy	39 %	4 622
Vivoxid Oy	38 %	5 243
<b>Totalt</b>		<b>28 330</b>
<b>Placeringar i portfölj företag totalt</b>		<b>28 330</b>
<b>Kumulativ värdeförändring</b>		<b>-26 381</b>
<b>Bokfört värde</b>		<b>1 949</b>



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

### Innehav i andra bolag

1 000 EUR		Placering	Värde- förändring	Bokfört värde
Namn	Sitra Management Oy	275	-69	206
Hemort	Finland			
Innehav	100 %			
Eget kapital	0			
Räkenskaps- periodens överskott/ underskott	0			

Sitra Management Oy:s senast fastställda bokslut är från 2018.

Via Sitra Management Oy har Sitra andelar i följande förvaltningsbolag:

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

### 7 Kortfristiga fordringar

1 000 EUR	2019	2018
Kundfordringar	1	53
Kortfristiga placeringar, kapitalförvaltning	153	89
Övriga fordringar	1 121	110
Resultatregleringar	215	394
<b>Totalt</b>	<b>1 489</b>	<b>646</b>

**8 Kortfristigt främmande kapital**

<b>1 000 EUR</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Erhållna förskott	29	157
Leverantörsskulder	1 903	2 857
Övriga skulder	447	447
Resultatregleringar	3 280	2 801
<b>Totalt</b>	<b>5 659</b>	<b>6 263</b>

**9 Säkerheter och ansvarsförbindelser**

<b>1 000 EUR</b>	<b>Förfaller 2020</b>	<b>Ansvarsför- bindelser totalt</b>
Fondförbindelser		106 256
Finansieringsavtalsbetalningar	3 604	4 150
Placeringsbundna försäkringspremier		8 456
Hysesansvar	899	899
Donationsåtaganden	33 333	100 000
<b>Totalt</b>	<b>37 836</b>	<b>219 761</b>

På sitt möte i december 2019 fattade Sitras förvaltningsråd beslutet om att via statskontoret donera åt staten 100 miljoner euro i syfte att staten enligt eget beslut gör finansplaceringar i kapitaliseringen av universiteten

## UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 750 959,67 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

Helsingfors den 20 mars 2020



**MARTTI HETEMÄKI**



**JARI GUSTAFSSON**



**MARKKU WILENIUS**



**ANITA LEHIKOINEN**



**KIRSI SORMUNEN**

## REVISIONSBERÄTTELSE

I egenskap av revisorer utsedda av riksdagen har vi granskat Jubileumsfonden för Finlands självständighets bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1.–31.12.2019 enligt god revisionssed. Bokslutet omfattar en resultaträkning, en balansräkning och noter.

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

Vi vill fästa uppmärksamhet vid en betydande minskning av det verkliga värdet av Sitras placeringar efter underteckning av bokslutet. Vårt utlåtande har inte anpassats i fråga om detta.

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 20 mars 2020



**MIKA KARI**



**JUKKA KOPRA**



**ESKO KIVIRANTA**



**LOTTA KAUPPILA,  
CGR**



**TIMO TUOKKO,  
CGR**



**MARKKU KOSKELA,  
CGR, SEKRETERARE**

# Bilagor

Publikationer 2019	60
Organisation 31.12.2019	63
Kontaktuppgifter	64

## BILAGA 1

**PUBLIKATIONER 2019**

- Ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta: Sitran kokoava arviointi. Kimmo Halme (4FRONT Oy), Olli Oosi (Owal Group Oy), Katharina Warta (Technopolis Group Ltd.) Sitran selvityksiä 157.
- Sanoista tulevaisuustekoihin: Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018.
- Vaikuttavuusarviointi 5: herättäjä ja ratkaisujen edistäjä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan. Gaia Consulting: Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O. & Mikkola, J. Sitran selvityksiä 152.
- Vaikuttavuusarviointi 6: Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi. Uusikylä, P., Kotiranta, S. (Frisky & Anjoy), Salminen, V., Lamminkoski, H. (4Front) & Stenfors, S. (Augmented Leadership Institute). Sitran selvityksiä 155.
- Vaikuttavuusarviointi 7: Tulevaisuuksien tekijä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin. Valtakari, M., Antikainen, J., Nyman, J. (MDI Public). Sitran selvityksiä 156.

**Förutsägelse**

- Tiedonkäytön toimintamalleja kompleksisten haasteiden kohtaamiseen: Katsaus eri tilanteisiin soveltuvista esimerkeistä. Julia Jousilahti, Liisa Kolehmainen, Kirsi-Marja Lonkila, Teemu Sorsa. Muistio.
- Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Mikko Dufva. Sitran selvityksiä 142.
- Tulevaisuusbarometri 2019: Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden?. Mikko Dufva, Paula Laine, Jenna Lähdemäki-Pekkinen, Pinja Parkkonen ja Katri Vataja. Lisäksi julkaistu taustamateriaali avoimena datana. Sitran selvityksiä 147.
- Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Eeva Hellström, Hannu-Pekka Ikäheimo, Jyrki Hakapää, Joonas Lehtomäki, Milja Saari. Työpaperi.
- The Future of Knowledge Use in Societal Decision-Making. Eeva Hellström, Hannu-Pekka Ikäheimo, Jyrki Hakapää, Joonas Lehtomäki, Milja Saari. Working Paper.

**Kolneutral cirkulär ekonomi**

- Kriittinen siirto. Suomen kiertotalouden tiekartta 2.0. Laura Järvinen, Riku Sinervo, Samuli Laita, Noora Lindroos ja Marika Määttä/Deloitte.
- Kestävän kehityksen verouudistus: Kohti päästötöntä Suomea. Saara Tamminen, Juha Honkatukia, Tatu Leinonen, Outi Haanperä. Muistio.

- Technical report: How to implement a larger environmental tax reform in Finland? Potential instruments and impacts. Saara Tamminen, Juha Honkatukia, Tatu Leinonen, Outi Haanperä.
- Yritystukien uudistaminen - kivunhallintaa ja tähtäimen säätöä: Yritystuet taloustieteellisenä kysymyksenä. Mika Maliranta. Muistio.
- Näkökulmia yritystukien uudistamistyöhön. Outi Haanperä, Tatu Leinonen, Janne Peljo. Työpaperi.
- 1,5 asteen elämäntavat: Miten voimme pienentää hiilijalanjälkemme ilmastotavoitteiden mukaiseksi? Michael Lettenmeier, Lewis Akenji, Ryu Koide, Aryanie Amellina, Viivi Toivio. Sitran selvityksiä 148.
- 1,5-degree lifestyles: Targets and options for reducing lifestyle carbon footprints - A summary. Michael Lettenmeier, Lewis Akenji, Ryu Koide, Aryanie Amellina, Viivi Toivio. Sitra Studies 149.
- Fiksu kuluttaminen Suomessa: Motivaatioprofiilit apuna liiketoiminnan suunnittelussa. Elina Huumo, Kaisa Kaitosalmi, Topias Tuomisto, Niko Kavenius ja Saana Tikkanen. Sitran selvityksiä 144.
- The role of the EU ETS in increasing EU climate ambition: Assessment of policy options. Verena Greichen, Jacob Graichen, Sean Healy (Öko-Institut e.V.). Sitra Studies 161.
- What motivates smart consumption? Using motivation profiles to support business planning - Case study, Finland. Elina Huumo, Kaisa Kaitosalmi, Topias Tuomisto, Niko Kavenius ja Saana Tikkanen. Sitra Studies 145.
- WCEF2019 summary: The World Circular Economy Forum 2019
- Nordic Green to Scale for Cities and Communities: How far could we go simply by scaling up already proven climate solutions? Mariko Landström, Oras Tynkkynen (ed.), Tatu Leinonen, Janne Peljo. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2019.

## **Förnyelseförmåga**

- Puolue- ja järjestötoiminnan malleja maailmalla: Kuinka osallistaa, aktivoida ja innostaa ihmisiä? Lauri Byckling, Lia Heasman, Pekka Aavikko ja Ella Tolonen (Deloitte). Muistio.
- Prevailing social mobilisation models around the world: How political parties and other organisations strive to engage, activate and inspire citizens. Lauri Byckling, Lia Heasman, Pekka Aavikko, Ella Tolonen. Memorandum.
- Selvitys franchisingin mahdollisuuksista perusterveydenhuollossa. Tapio Eräheimo ja Henri Laakso. Muistio.
- Valtioneuvoston ydin Suomessa: Miten valmistautua paremmin tulevaisuuteen. Rolf Alter. Muistio.

- Henkilökohtainen budjetti ajattelu- ja toimintatapana. Johanna Perälä ja Henna Hiilamo (toim.). Sitran selvityksiä 151.
- Huomisen terveystakeskus: Valmennuksilla kilpailukykyä julkiseen perusterveydenhuoltoon. Harri Männistö ja Johanna Perälä. Sitran selvityksiä 160.
- A Finnish model for the secure and effective use of data: Innovating and promoting the secondary use of social and health data. Heli Parikka (Ed.), Jaana Sinipuro, Hannu Hämäläinen, Markus Kalliola, Juhani Luoma-Kyyny, Saara Malkamäki. Sitra Studies 153.

### **Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi**

- Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla: Tiivistelmä kansainvälisestä vertailusta. Muistio.
- Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edistäjinä. Jonna Kosonen ja Tarmo Miettinen. Muistio.
- Kohti osaamisen aikaa: 30 yhteiskunnallisen toimijan tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146.
- Millä ehdoilla: Kuinka elinikäistä oppimista säännellään? Pauli Rautiainen ja Oskari Korhonen. Sitran selvityksiä 154.
- Kohti elinikäistä oppimista: Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. Sitran selvityksiä 150. Också på svenska. Also in English.
- Reilun datatalouden tiekartta. Laura Halenius (Sitra), Markus Kalliola (Sitra), Timo Nykänen (Miltton), Leo Pahta (Miltton), Jaana Sinipuro (Sitra), Jyrki Suokas (Sitra). Työpaperi.
- A roadmap for a fair data economy. Luukas K. Ilves and David Osimo (Authors), Laura Halenius, Paul Hofheinz, Markus Kalliola, Stéphanie Lepczynski, Chrysoula Mitta, Cristina Moise, Jaana Sinipuro and Jyrki Suokas (Project Team). The Lisbon Council Policy Brief.
- Ethical framework for a fair, human-centric data economy: WP 1: Citizens' values: report for IHAN. Minna M. Rantanen, Jani Koskinen.
- Eurooppalaisten yritysten tulevaisuus datataloudessa: Reilun datatalouden yritys-kysely. Mikko Ulander, Meiju Ahomäki, Jenni Laukkanen (Innolink). Saatavilla myös tutkimuksen raakadata. Publication in English.
- Digitaalisten palveluiden käyttö: Kyselytutkimus neljässä maassa – Kokonaisraportti. Jaakko Hyry (Kantar TNS Oy).

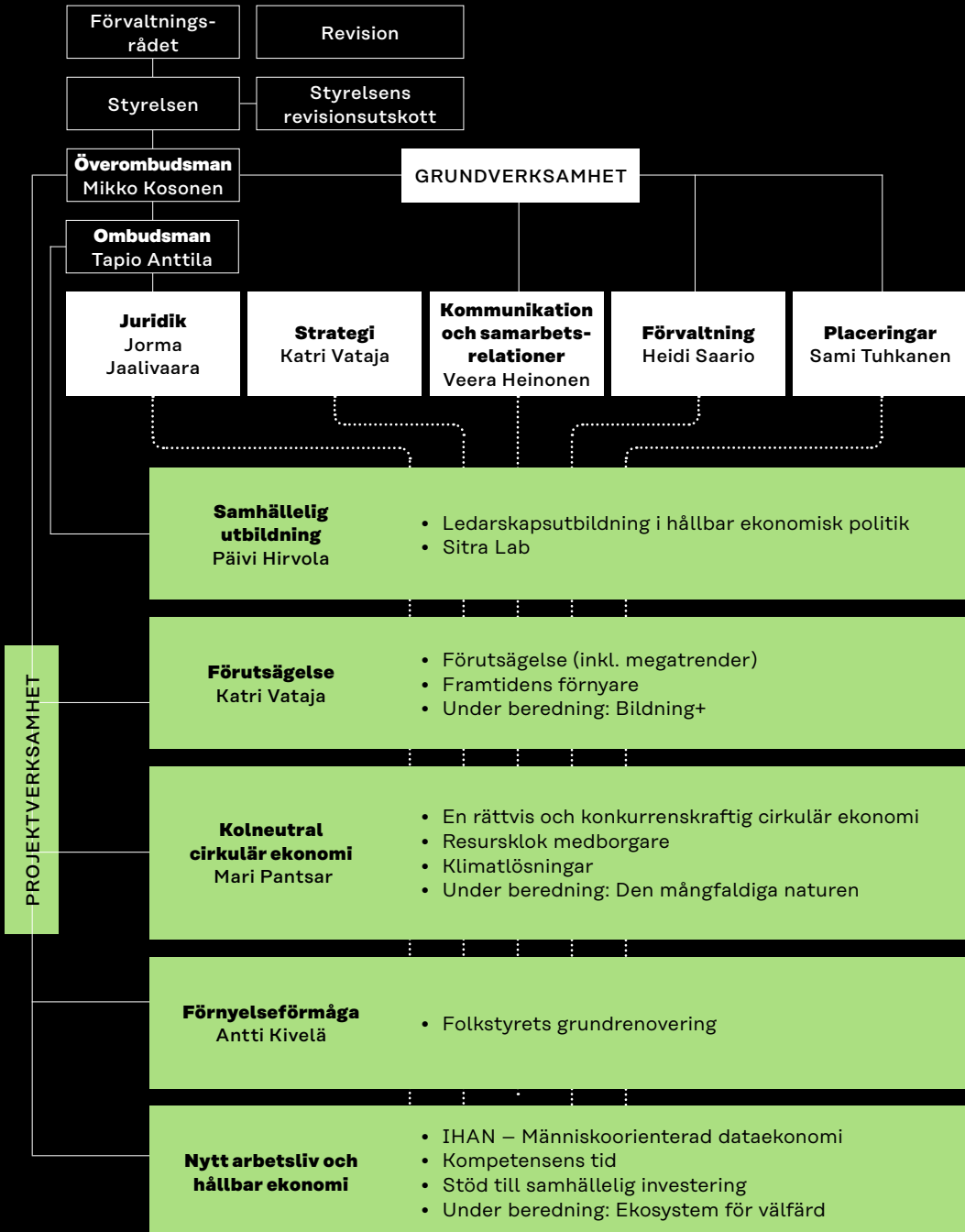
### **Samhällelig utbildning**

- Kohtaamisia tulevaisuuslaboratoriossa: Sitra Lab etsimässä ratkaisuja lasten ja nuorten eriarvoisuuteen. Miia Leppänen, Riina Pulkkinen, Kalle Nieminen. Muistio.



BILAGA 2

**ORGANISATION 31.12.2019**



## KONTAKTUPPGIFTER



Överombudsman  
**JYRKI KATAINEN**  
+358 294 618 991  
@jyrkikatainen



Ombudsman  
**TAPIO ANTILA**  
+358 294 618 283  
@Tapio14Anttila



Kommunikation och  
sambandsrelationer  
**VEERA HEINONEN**  
+358 294 618 505  
@VeeraHeinonen



Samhällelig  
utbildning  
**PÄIVI HIRVOLA**  
+358 294 618 493  
@PaiviHirvola



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



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



Kolneutral  
cirkulärekonomi  
**MARI PANTSAR**  
+358 294 618 210  
@MariPantsar



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



Placeringar  
**SAMI TUHKANEN**  
+358 294 618 413  
@SamiTuhkanen



Strategi  
**KATRI VATAJA**  
+358 294 618 230  
@KatriVataja

e-post: förnamn.efternamn@sitra.fi

# MEGA TRENDER 2020



## HUR SER 2020-TALET UT?

### MEGATRENDER 2020

- 1.** Den ekologiska rekonstruktionen är brådsökande
- 2.** Nätverksmakten blir starkare
- 3.** Befolkningen blir äldre och allt mer heterogen
- 4.** Ekonomin söker riktning
- 5.** Teknologin kopplas till allting

Sitras trendlista visar på en tolkning av de globala förändringsfenomenen – megatrenderna. Vilka utvecklingsprocesser påverkar vår framtid starkast och vilka slags spänningar finns det mellan olika megatrender? Sitras Megatrender 2020 skapar en helhetsbild av vilka frågor vi borde koncentrera oss på under de kommande åren.

#### Läs mer:

**[SITRA.FI/SV/ÄMNEN/MEGATRENDER](https://sitra.fi/sv/ämnen/megatrender)**

Sitra är ett framtidshus och en samhällelig förändringsaktör med starka rötter i det finländska innovationsfältet. Sitra är i egenskap av en offentlig organisation, underställd riksdagen, en tankesmedja, experimentverkstad och samarbetsplattform vars kompetens används allra bäst när alla dessa roller förenas i arbetet.

Finland befinner sig i en besvärlig situation och står inför svåra beslut. Samtidigt ligger vår förnyelseförmåga i vågskålen. Nu testas om vi, även ur kommande generationers perspektiv, kan fatta rättvisa beslut.

## **FRAMTIDEN SKAPAS TILLSAMMANS.**

Vi deltar, det gör väl också du?

### **SITRA.FI**

Östersjögatan 11–13

PB 160

00181 Helsingfors

Telefon +358 294 618 991

🐦 @SitraFund

ISSN 1235-6174