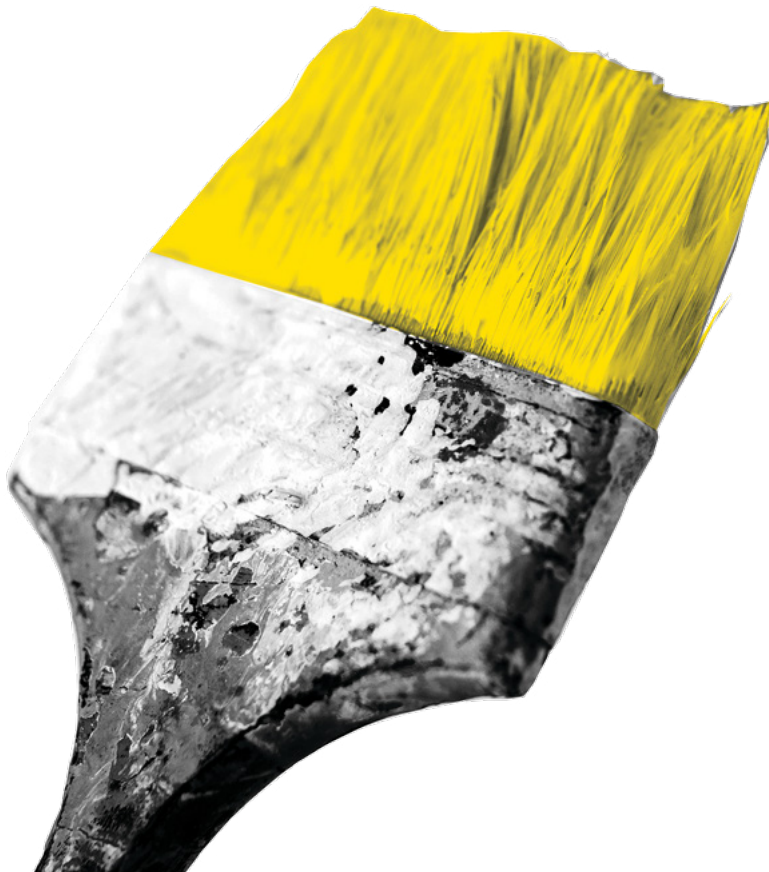


SITRA

ÅRET I *FRAMTIDS-* HUSET

Verksamhetsberättelse och bokslut 2016





Riksdagens jubileumsplenum
5.12.1967 med godkännandet
av stadgarna för fonden för
Finlands självständighets
jubileumsår 1967 som tema.



B 3/2017 RD

**JUBILEUMSFONDEN
FÖR FINLANDS
SJÄLVSTÄNDIGHET
SITRAS VERKSAMHETS-
BERÄTTELSE FÖR 2016**

TILL RIKSDAGEN

I enlighet med 9 § 1 mom. 9
punkten i lagen om
Jubileumsfonden för Finlands
självständighet (717/90) överlåter
förvaltningsrådet för
Jubileumsfonden för Finlands
självständighet högaktningsfullt
bifogade berättelse över Sitras
verksamhet år 2016 till riksdagen.

Helsingfors, 15.3.2017

På förvaltningsrådets för
Jubileumsfonden för Finlands
självständighet vägnar

MATTI VANHANEN
ORDFÖRANDE

ANTON MÄKELÄ
SEKRETERARE

© Sitra 2017

Andra reviderade upplagan

Koncept och innehåll: Jenni Sarolahti och Sari Tuori, Sitra

Layout: Topias Dean, Sitra och Nórr Design Oy

Personliga foton och foto av styrelsen: Miikka Pirinen

Omslagets insida bild: Erkki Laitila, HS-Lehtikuva Oy

ISSN 1235-6174

Erweko Oy, Helsingfors 2017

SITRAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT 2016

Förvaltningsrådets utlåtande

Förnyelserna mäts i vardagen	4
------------------------------	---

Trender och framtiden

Den osäkra framtiden driver oss att söka djärva lösningar	6
---	---

Strategi och verksamhetsmodell

Sitra är finländarnas framtidshus	8
-----------------------------------	---

Sitras teman

Resursklokt och kolneutralt samhälle	12
Förnyelseförmåga	16
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi	20

Sitras personal	24
------------------------	----

Investeringar	26
----------------------	----

Förvaltning och förslag till disponering av överskottet	30
--	----

I fokus 2016	32
---------------------	----

Bokslut 2016	33
---------------------	----

Resultaträkning	34
Balansräkning	35
Principer för upprättande av bokslutet	36
Noter till resultaträkningen och balansräkningen	37
Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	47
Revisionsberättelse	48

Bilagor	49
----------------	----

Decennier av framtidsarbete

De mest lästa publikationerna 2016

Kontaktuppgifter	52
-------------------------	----

FÖRVALTNINGSRÅDETS UTLÅTANDE

Förnyelserna mäts i vardagen

DET FINLÄNDSKA SAMHÄLLETs förnyelseförmåga sätts nu på prov. I denna omskande brytningstid är ambitiösa visioner och djärva åtgärder viktiga för de västerländska samhällena. Stora förändringar bör emellertid göras i etapper: genom att pröva på olika saker, lära sig av erfarenheterna och vidta korrigeringar åtgärder. Mitt i omvälvningarna är det viktigt att komma ihåg de egna styrkorna. En av styrkorna vi har i Finland är att vi är redbara och tar hand om de svagare. Den styrkan får vi inte låta gå förlorad i det snabbt föränderliga samhället. Förnyelseförmågan mäts i vardagen, inte på strategipapper.

Sitra har en viktig uppgift som ett oberoende framtidshus som påskyndar förändringar. Nu behövs en faktabaserad syn på Finlands framtid, och ett vidsträckt samarbete och förutsättningslösa försök som grundar sig på denna syn. Detta är Sitra som bäst.

Då Sitras 50-årsdag närmar sig kan vi konstatera att även om uppgiften att utveckla en bättre morgondag är densamma, har Sitra genom årtiondena lyckats förnya sig för att anpassa sig till de föränderliga kraven. Sitra

har blivit en mångsidig samhällsaktör, ett genuint framtidshus.

I dag grundar sig Sitras verksamhet på en vision där Finland skördar framgång som en föregångare inom hållbar välfärd. Målet med allt utvecklingsarbete är ett bra liv inom gränserna för jordens bärkraft.

År 2016 skördades resultat på många områden av framtidsarbetet.

Sitras långsiktiga arbete med att bygga upp ett resursklokt och kolneutralt samhälle tog betydande kliv framåt. I september färdigställde 1 000 finländska experter världens första nationella vägkarta för cirkulär ekonomi, och redan dessförinnan hade Smart & Clean-stiftelsen, som har som mål att skapa ett ambitiöst kluster av rena och smarta lösningar, startat sin verksamhet. Sitras och Finlands föregångarskap inom cirkulär ekonomi fick erkännande även internationellt.

När det gäller utvecklingen av social- och hälsovårdstjänster beslöt man att introducera de av Sitra utvecklade och testade servicepaketen som ett rikstäckande genomlysningssystem för uppföljning av kostnader och verksamheter. Liksom många andra modeller som Sitra

*Sitra har blivit en mångsidig
samhällsaktör, ett genuint
framtidshus.*

tagit fram – från den virtuella kliniken till den nationella servicekanalen – möjliggör servicepaketen ständig förnyelse. Inte nödvändigtvis sådant som går över nyhetströskeln, men som är viktigt för de övergripande reformerna.

Allteftersom samhällets behov av service ökar behöver också ekonomin nya operativa modeller och nytänkande. Isaacus – Digitalt hälsonav, som håller på att utvecklas på Sitra, förväntas bli en källa för både tillväxt och personlig välfärd. Extensiv välfärd eftersträvas även i de samhälleliga investeringar som Sitra har introducerat i Finland. De första projekten enligt modellen Social Impact Bond (SIB) är redan på gång och flera är under planering.

Sitras verksamhet finansieras med avkastningen på grundkapitalet. I slutet av 2016 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 807 miljoner euro, och avkastningen på placeringstillgångarna uppgick till 7,1 procent.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Vid sitt sammanträde 15.3.2017 fastställde förvaltningsrådet resultaträkningen och balansräkningen i enlighet med revisorernas förslag. Vid samma tillfälle beslöt förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra överskottet för räkenskapsåret 2016 på 4 830 404,43 euro till tidigare års över-/underskott.

Helsingfors, 15.3.2017

Matti Vanhanen, Pentti Oinonen, Olavi Ala-Nissilä,
Kalle Jokinen, Seppo Kääriäinen, Jutta Urpilainen,
Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowicz

./.. Anton Mäkelä

Den osäkra framtiden driver oss att söka **djärva lösningar**

När vågor från de globala megatrenderna slår mot den finländska vardagen är det dags för ambitiösa visioner och djärva åtgärder. Om vi vill höra till spetsländerna i den globala välfärdsstatistiken även framöver, räcker det inte bara med att vi slipar på våra operativa modeller för att uppnå förnyelse. Vi måste våga tänka stort och handla på lång sikt, men i tiden.

GLOBALISERINGEN, den snabba tekniska utvecklingen, klimatförändringen och naturresursernas tillräcklighet har bit för bit förändrat människornas vardag under de senaste årtiondena. Nu lever vi i en tid där dessa företeelser blivit förändringskrafter som skakar om grundlöftena i våra samhällen. Trenderna påverkar all mänsklig verksamhet, såväl social och ekonomisk som human.

I egenskap av ett nordiskt välfärdssamhälle har Finland bra möjligheter att utveckla ambitiösa och framtidsbeständiga lösningar på de största utmaningarna som de västerländska samhällena ställs inför.

På det vardagliga planet visade år 2016 också hur oförutsägbara de västerländska demokratierna har blivit.

Folkomröstningen i Storbritannien, som gjorde slut på briterernas medlemskap i EU, och den slitande presidentvalskampanjen i Förenta staterna var överraskningar för såväl företagsledare och politiska observatörer som vanliga medborgare; plötsligt fick man känslan av att någonting stort hade skett över en natt. Tilliten fick en stöt som ingen hade räknat med. Konstellationer och handlingsmönster som hade betraktats som etablerade vändes upp och ned. Det talades om populism, om tiden efter sanningen, västvärldens slut och demokratins kris. Om det handlar om en kraftig stadiévaxling eller en historisk förändring med lång verknings-tid återstår att se.

Hur som helst är det uppenbart att osäkerheten kring framtiden i allt större utsträckning

förutsätter att vi skapar djärva visioner och hittar sätt att målmedvetet och tillsammans färdas mot dem.

När samhällets grundlöften om arbete, utkomst, säkerhet och upplevd delaktighet har rubbats i västländerna bör man fråga sig vilka löften som ges på 2020-talet och hur de ska infrias?

Sitras vision är ett Finland som skördar framgång som föregångare för en hållbar välfärd. År 2017 är denna vision mer aktuell än någonsin. Klockan tickar för att vi ska skynda med att söka lösningar som tryggar jordens ekologiska bärkraft. Samtidigt krävs starka åtgärder i frågor om välfärd, arbete, delaktighet och rättvisa. Även om den globala omvärlden är extremt osäker borde den

Vilka löften som ges på 2020-talet och hur de ska infrias?

framför allt driva oss fram på vägen mot de önskade målen.

Om vi blickar långt bakåt inser vi att vår framgång har förutsatt förmåga att fungera ihop och åstadkomma sådana ändringar som på lång sikt har främjat finländarnas upplevelser av ett rättvist och bra samhälle. Jubileumsåret för Finlands 100-åriga självständighet och Sitras 50-årsjubileum gör att år 2017 är ett viktigt moment för målmedvetna satsningar på ett morgondagens framgångsrikt Finland.

**Hur kan vi
garantera en
rättvis framtid
för alla om det
enda som är
säkert är att allt
förändras?**

1. **ARBETE OCH UTKOMST.** Den digitala utvecklingen vänder upp och ned på hela branscher och yrken. Hur får vi vår utkomst i framtiden?

2. **DEMOKRATI OCH DELAKTIGHET.** Är demokratin i kris eller lever vi i förnyelsens blomstringstid? Hur kommer människorna att påverka beslutsfattandet i framtiden – hur ser alltså morgondagens delaktighet ut?

3. **TILLVÄXT OCH FRAMSTEG.** Världen förändras. Var föds morgondagens tillväxt och vad innebär framsteg?

Läs mer (på finska): seuraavaera.fi

Sitra är finländarnas **framtidshus**

ÅR 1967 SITRA VAR RIKSDAGENS gåva till det 50-åriga självständiga Finland. Den samhällseliga situationen, för att inte tala om den ekonomiska, var inte enkel då heller. Sitra fick i uppgift att utveckla välfärden och konkurrenskraften i Finland. Målet är detsamma ännu i dag men arbetet har tagit nya former och har ständigt anpassats till tidens krav. År 2017 är Sitra finländarnas framtidshus, tankesmedja och verkstad där kunskapsbaserade föreställningar möter det praktiska arbetet.

Sitras framtidsarbete grundar sig på en stark vision om att Finland kommer att ha framgång som en föregångare inom hållbar välfärd. Med hållbar välfärd avses strävan efter ett gott liv inom ramen för jordens bärkraft. I detta tänkesätt är ekonomin en mekanism som förnyar samhället. De generationsöverskridande besluten fattas på lång sikt.

Med hållbar välfärd avses således strävan efter ett gott liv inom gränserna för jordens bärkraft – här, nu och i framtiden.

Finland, vart är du på väg?

Utan ett gediget arbete med förutsägelser vore Sitra inget framtidshus. Sitras megatrender är en välkommen översikt över riktningarna i den framtidsutveckling som omformar världen och har stora effekter även för Finland.

År 2016 slog listan över megatrender igenom inte bara som en intressant diskussionsöppning utan också som ett verktyg för framtidsarbetet i olika organisationer.

Vad vill vi finländare av vårt liv, vilka är våra viktiga kollektiva intressen? På hurdana värderingar borde den gemensamma framtiden planeras? Hur ska vi kunna dra åt samma håll i tiden efter enhetskulturen?

*Med hållbar välfärd
avses strävan efter ett
gott liv inom ramen för
jordens bärkraft.*

Med anledning av Finlands självständighets 100-årsjubileum förenade Sitra och ett annat finländskt framtidshus, Demos Helsinki, sina krafter i ett stort visionsprojekt. Vi åker omkring i och utanför landet, vi diskuterar och bygger upp gemensamma planer för att vi i slutet av år 2017 ska ha en gemensam, delad vision om riktningen för Finlands framtid.

Vi är på jakt efter den nästa ronden av det finländska välfärdssamhället. Vad borde vi tänka om den föränderliga världen i dag? Hurdana element behövs för att bygga upp en hållbar välfärd enligt nordiska värderingar som

framhäver bred delaktighet, stort förtroende och rättvisa?

Utöver arbetet med megatrenderna och visionerna behandlades under förutsägelsearbetet bland annat utbildning som en grundpelare för hållbar välfärd och ekosystemens roll i näringspolitiken. Sitras experter på förutsägelser lade fram sin syn på framtiden även för forskningsgruppen i experimentet med basinkomst, som leds av Folkpensionsanstalten.

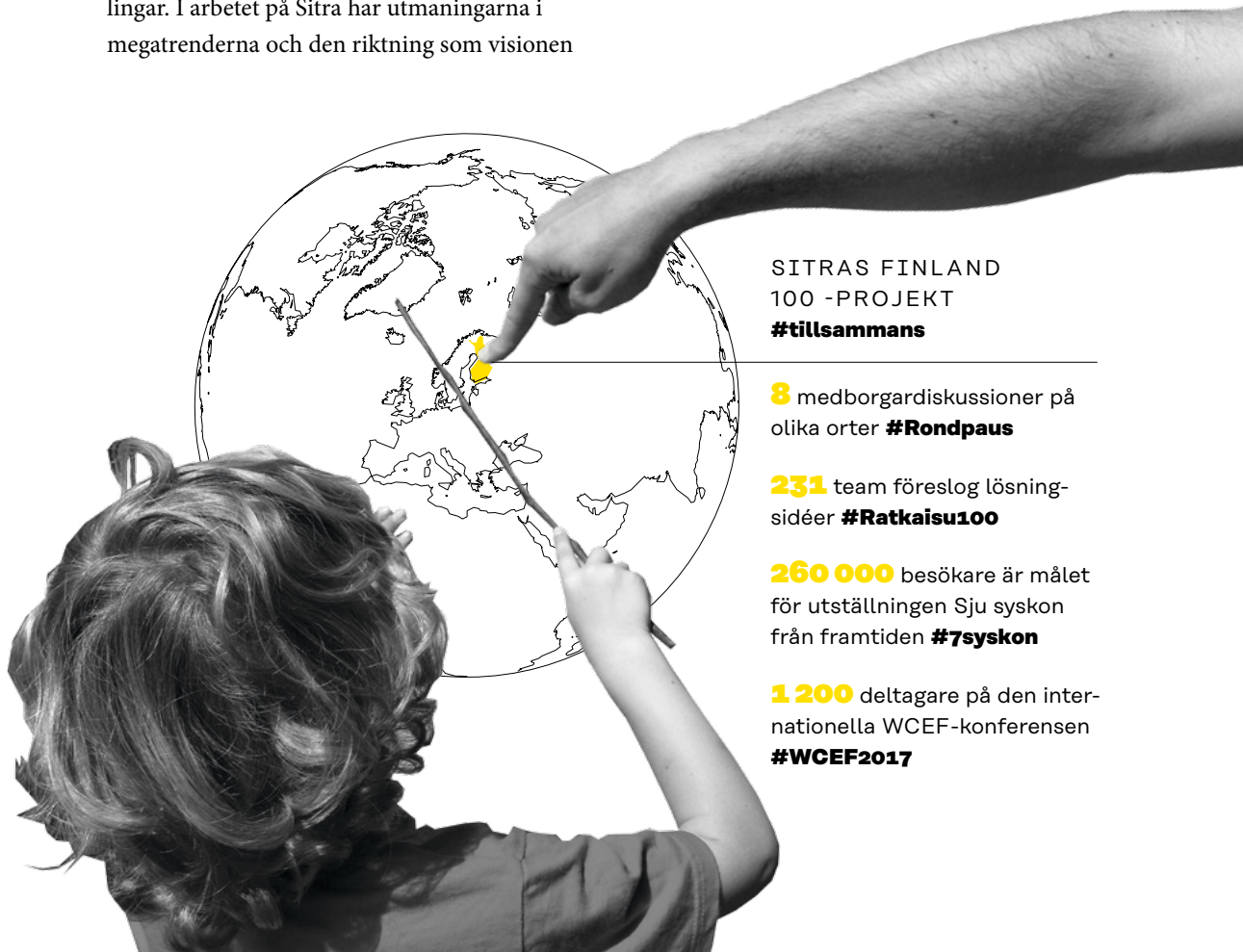
Strategin består av val

Eftersom vi har en stor uppgift och en ambitiös vision är de val vi gör viktiga.

Även den mest ambitiösa visionen förblir bara en dröm ifall den inte leder till handlingar. I arbetet på Sitra har utmaningarna i megatrenderna och den riktning som visionen

stakar ut brutits ned till tre strategiska teman. Dessa tre teman är val som vi har gjort med tanke på våra egna resurser och den bästa insatsen vi kan göra i Finland för att bidra till en hållbar välfärd.

Temat Förnyelseförmåga stärker viljan och förmågan till förnyelse i det finländska samhället som en förutsättning för välfärd och en konkurrensfördel för det finländska samhället. Temat Resursklott och kolneutralt samhälle fokuserar på en hållbar utveckling av välfärden, ekonomin och naturresurserna och hur man kan uppnå ett föregångarskap som bygger på cirkulär ekonomi. Temat Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi stöder å sin sida processer för att utveckla, testa och ta i bruk nya lösningar inom arbete och ekonomi.



SITRAS FINLAND
100 -PROJEKT
#tillsammans

8 medborgardiskussioner på olika orter **#Rondpaus**

231 team föreslog lösningssidéer **#Ratkaisu100**

260 000 besökare är målet för utställningen Sju syskon från framtiden **#7syskon**

1 200 deltagare på den internationella WCEF-konferensen **#WCEF2017**

Det bästa resultatet uppnås tillsammans

För att visionen inte ska förbli en dröm eller de strategiska valen stanna på pappret behöver framtidsarbetet en komplett verktygsuppsättning. Sitra är en tankesmedja och en verkstad vars speciella styrka ligger i att sammankoppla kunskap och handlingar. Det behövs speciella verktyg för att greppa en ny utmaning eller möjlighet: ibland behövs förutsägelser, utredningar, scenarier eller en gemensam strategiprocess. Ibland behövs återigen försök, utbildning eller gemensamt, långsiktigt utvecklingsarbete. Fondplaceringar är också ett sätt att verkställa en strategi som siktar på hållbar välfärd.

Ännu viktigare än verktygen är det emellertid att rätt personer är på plats och samarbetar i en positiv anda och ett förtroendefullt klimat.

Under årtiondenas gång har Sitra vuxit i sin naturliga roll som nätverksbyggare och den som sammanför olika instanser: de bästa resultaten brukar uppnås när aktörer som ser på saker från aningen olika vinklar går samman. Detta är anledningen till att Sitra stärkt sin roll som oberoende ledare inom facilitering och grupprocesser.

Sitras know-how inom facilitering har sedan sommaren 2016 kommit till uttryck bland annat i arbetet med att reformera statsandelssystemet för kultur, som leds av undervisnings- och kulturministeriet. I anslutning till projektet uppkommer en ny approach till delaktiggörande lagstiftning som kan tillämpas även i fortsättningen.

*Sitra är en tankesmedja
och en verkstad vars
speciella styrka ligger
i att sammankoppla
kunskap och handlingar.*

Ledarskapskurserna i hållbar ekonomisk politik samlar å sin sida ett sextiotial beslutsfattare och förändringsaktörer varje år. De populära kurserna ger träning i förståelsen för ekonomin i vid bemärkelse och på lång sikt, och med beaktande av de ekologiska och sociala aspekterna. År 2016 ordnades två kurser och för år 2017 planeras likaså två kurser.

År 2017 är förutom ett viktigt jubileumsår för Finland även en milstolpe i Sitras verksamhet.

Med hjälp av utmaningstävlingen Ratkaisu 100 söker Sitra lösningar på en av de största utmaningarna i Finland. Samtidigt utvecklas metoden med utmaningstävlingar för att locka fram innovationer. Ratkaisu 100 avviker från många utmaningstävlingar i det att Sitra både har satsat på valet av utmaning genom att involvera finländarna i det, och kommer att stöda de team som vidareutvecklar sina lösningar med sin mångsidiga know-how. Segren eller segrarna som utses i november 2017 kommer att få en miljon euro för genomförandet av sin idé. Utmaningen ligger i att utveckla en lösning som gör att man kan identifiera människors kunskaper och förmågor och dra bättre nytta av dem i vår globala omvärld.

Eftersom vi ju skapar framtiden tillsammans.

VISION

Finland är en framgångsrik föregångare inom hållbar välfärd

MISSION

Vi bygger morgondagens framgångsrika Finland



FUNKTIONER & TEMAN

PROJEKTHELHETER I MARS 2017

HANDLINGAR

Resursklokt och kolneutralt samhälle

Cirkulär ekonomi

10/2019

Resursklok medborgare

12/2018

Experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster

03/2019

Förnyelseförmåga

Digitalt hälsonav

09/2017

Finansiering av social- och hälsovårdstjänster

12/2017

Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

Samhällelig investering

06/2017

Brytpunkter i arbetslivet

08/2017

Samhällelig utbildning

Ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik*

Ratkaisu 100 och andra projekt under jubileumsåret

10/2018

Statsandelssystemet för kultur

10/2017

Ledarskapsutbildning för den offentliga förvaltningen

12/2018

Förutsägelse

Megatrender*

Visionen om hållbar välfärd

12/2017

Nya affärsekosystem

12/2017

Hållbar utbildning

05/2017

* Kontinuerlig verksamhet

Forskning
Experiment
Pilotprojekt
Workshop
Utbildning
Fond
Evenemang
Förutsägelse
Efterlysning av idéer
Utredning
Utvärdering
Strategi
Utmanings-tävling
Nätverkande

TEMAN

Resursklokt och kolneutralt samhälle

Vi lever klart över våra resurser, varje dag. Slöseriet med naturresurserna och klimatförändringen hotar vår existens och hör därför till de största globala problemen. Om vi inte snabbt lyckas vända denna utveckling kommer andra framtidsdiskussioner att vara meningslösa.





VI STÅR INFÖR VÅR TIDS största utmaning nu: hur hitta modeller där ekonomin och välfärden kan växa utan överexploatering av naturresurserna?

Under de kommande 5–10 åren har Finland möjlighet att skapa en hållbar välfärd och framgång som bygger dels på förnybara, dels på icke-förnybara men klokt använda naturresurser. Det behövs stora beslut och en hel del mindre puffar för att vi ska kunna vända utmaningen till en möjlighet.

Finland har världens första nationella vägkarta för cirkulär ekonomi

Strävan att stävja klimatförändringen och spara på naturresurserna har gett upphov till en av de snabbast växande branscherna i världen: enligt en utredning som Sitra lät göra redan år 2014 kan Finland uppnå ett mervärde på hela tre miljarder euro genom cirkulär ekonomi

Cirkulär ekonomi är en ny ekonomisk modell där man inte ständigt producerar mer varor, utan konsumtionen bygger på att man tillverkar varor av återvunnet material och anlitar olika tjänster i stället för att äga: man

delar, hyr och återvinner. Materialen förstörs eller slängs inte i slutändan, utan de förädlas ständigt till nya produkter.

Cirkulär ekonomi innebär stora förändringar för samhället, affärslivet och tänkesätten. Det är i många fall digitaliseringen som möjliggör och driver modellen. Cirkulär ekonomi är ett utmärkt exempel på en utveckling som uppkommer när flera megatrender kolliderar: överexploatering av naturresurserna och klimatförändringen skapar ett hot som kan hanteras med hjälp av digitalisering, nya affärsmodeller samt hållbara lösningar bland konsumenterna.

Sitra lyfte cirkulär ekonomi i fokus redan år 2015 och har genom sin egen verksamhet främjat modellen på många sätt. Den nationella vägkartan för cirkulär ekonomi, den första i världen, offentliggjordes i september 2016 och var ett logiskt steg i det långsiktiga utvecklingsarbetet. Förutom innehållet gör också arbetsprocessen att vägkartan kan kallas nationell: kartan bearbetades av över 1 000 finländska experter och påverkare från olika sektorer.

Vägkartan visar hur målet att Finland ska vara ett föregångarland inom cirkulär ekonomi år 2025 ska uppnås. I målbilden framhävs dels

statens roll som den som bäddar för gynnsam och framstegsvänlig tillväxt på hemmamarknaden och bland företagen, dels en stark företags-, export- och teknologisektor och strävan efter samarbete och lösningar som täcker hela värdekedjan.

Vägartans mål är ambitiöst men realistiskt. Snabba ryck krävs för att man ska få ut allt av den cirkulära ekonomin också med tanke på global affärsverksamhet. Därför har Sitra beslutat att år 2017 göra en extra 5 miljoner euros satsning på verkställandet av vägartan. Syftet med satsningen är att katalysera ett uppskattningsvis femfaldigt belopp av annan offentlig och privat finansiering för främjandet av projekten.

Nästa steg: handlingar, handlingar, handlingar

Företagen har en central roll när det gäller att omsätta modellen för cirkulär ekonomi i praktiken och uppnå klimatmålen. Företagens innovationer, produkter och lösningar främjar förfaringsätt som är förenliga med hållbar utveckling, skapar konkurrenskraft och öppnar nya affärsmöjligheter samt bäddar för en kontrollerad utveckling mot ett kolneutralt samhälle.

Som ett resultat av Sitras intensiva samarbete med föregångarföretag grundades först Climate Leadership Council ry år 2014. Dessutom samlades utrednings- och utvecklingsarbetet hösten 2016 till en byggsats ur vilken enskilda företag kan välja lämpliga komponenter för att bygga upp sin egen kolsnåla vägartan.

Företag som konstruerar rena och smarta lösningar har emellertid stött på problem: det har inte funnits trovärdiga referenser på

hemmamarknaden. Därför började Sitra redan år 2014 utveckla sin högtflygande plan om att bygga upp ett referensområde av internationella dimensioner i Finland.

I juni 2016 var planen om ett referensområde för cirkulär ekonomi, smarta och rena lösningar klar: Huvudstadsregionens Smart & Clean-stiftelse startade sin verksamhet.

Stiftelsen har som mål att göra huvudstadsregionen till världens bästa testplattform för smarta lösningar inom cirkulär ekonomi. Ny teknik och nya tjänster utvecklas på olika håll i städerna och de bästa lösningarna alstrar framgångsrik affärsverksamhet för marknaden i Finland och för export. Stiftelsen finansierar, medverkar till och stöder uppkomsten av affärsverksamhet och öppnar dörrar till den globala marknaden.

Huvudstadsregionens Smart & Clean är precis det vi behöver just nu: inte bara prat utan konkreta åtgärder för att bygga upp en bättre morgondag. Den nya stiftelsen har grundats av Sitra med Helsingfors, Esbo, Grankulla, Vanda och Lahtis, företag som Fortum, Helen, KONE, Neste, Siemens, och universitet, staten samt Nylands förbund som partner.

Förändringen görs i vardagen

Sitra har arbetat aktivt med teman kring ekologisk hållbarhet i över 10 år. Först i ett Miljö- och Energiprogram och därefter i nyckelområdena under temat Resursklokt och kolneutralt samhälle. På senare år har arbetet fokuserat på regional resursvishet, industriell symbios och kolneutral industri.

68 procent av alla växthusgasutsläpp i Finland uppkommer emellertid i människor-

68 %

av alla växthusgasutsläpp i Finland uppkommer emellertid i människornas vardag.

nas vardag – av att människorna bor, färdas, äter och konsumerar. Därför inriktar Sitra härefter framtidsarbetet på att underlätta finländarnas val i vardagen.

Ändringar i konsumtionsvanorna måste göras globalt, men i detta sammanhang kan Finland visa väg och skapa nya lösningar. Det borde aldrig vara svårt med en mer hållbar vardag, utan inspirerande och trevligt. Ett bra liv som blir det man gör det till.

Under de närmaste två åren kommer Sitra att främja förändringen mot en cirkulär ekonomi och en mer hållbar livsföring på tre olika sätt: genom att hjälpa företagen att utveckla konkurrenskraftiga produkter och tjänster, uppmuntra staten och kommunerna att skapa intressanta verksamhetsmiljöer samt inspirera finländarna att göra hållbara val i vardagen.

100-åriga Finland i blickpunkten

Sitras och Finlands aktiva arbete för att bygga upp ett resursklokt och kolneutralt samhälle har inte undgått de internationella aktörerna inom cirkulär ekonomi. Sitra deltog synligt i debatten redan på klimatmötet i Paris år 2015 och samma linje stärktes i Marrakech 2016 där Sitras utredningar om existerande, nordiska lösningar för att stävja klimatförändringen fick den uppmärksamhet de förtjänar.

Konferensen World Economic Forum utsåg Sitra till finalist i investerarkategorin i

tävlingen World Circulars Awards och påpekade att Sitra är en global föregångare när det gäller att främja samarbetet mellan den privata och den offentliga sektorn. Detta fina erkännande tillsammans med vägkartan för cirkulär ekonomi har gjort Sitra och Finland mer attraktiva samarbetspartner för de ledande organisationerna i världen i arbetet med att ta fram lösningar för en kolneutral cirkulär ekonomi.

När det självständiga Finland fyller 100 år samlar Sitra världens bästa lösningar inom cirkulär ekonomi till Helsingfors. Målet med konferensen World Circular Economy Forum, som hålls genom ett omfattande internationellt samarbete i juni 2017, är att samla beslutsfattare och ledande experter att främja cirkulär ekonomi som en del av FN:s mål för hållbar utveckling. WCEF 2017 stöder Finlands väg mot att bli ett föregångarland inom cirkulär ekonomi.

NYCKELOMRÅDEN FÖR TEMAT 2016

- **Cirkulär ekonomi** förankrar den nya ekonomiska modellen i det finländska samhället med hjälp av en nationell vägkarta för cirkulär ekonomi. **03/2015–10/2019**
- **Resursklok medborgare** främjar ett hållbart konsumentbeteende genom att utforska, experimentera och engagera. **09/2016–12/2018**
- **Kolneutral industri** påskyndade forskningen inom industrin mot kolneutralitet genom att producera information, utveckla verktyg och grunda bl.a. stiftelsen Huvudstadsregionens Smart & Clean. **01/2014–12/2016**

TEMAN

Förnyelseförmåga

Finlands historia är en pionjärshistoria. Sagorna i vårt kulturarv, från Jukola till Pentinkulma, berättar om sega och strävsamma hjältar som byggde upp en stabil livsgrund på steniga kärr. Finland blev också ett stabilt och förtroendebaserat samhälle.

Men världen förändrades. Förändringar och instabilitet blev det nya normala och stelhet var inte längre en dygd utan en broms för utvecklingen. Nu behöver vi pionjärsandan igen: det finländska samhället bör stärka sin förmåga att förändras.



ÅR 2016

51

Pilotprojekt för servicepaket slutfördes i 51 kommuner

5

I 5 regioner utvecklades en modell för experiment med valfrihet inom vårdreformen

Förnyelsen mäts i hur snabbt och på vilket sätt besluten omsätts i vardagen.

FÖRNYELSEFÖRMÅGA, AGILITET och förmåga att vända plötsliga situationer till möjligheter. Tre egenskaper hos en nation som klarar sig och mår bra i en värld som förändras allt snabbare.

Förändringar i samhällets basantaganden och stora strukturer sker emellertid inte snabbt, och framför allt inte av sig själva. Därför är förnyelseförmåga ett av tre viktiga teman i framtidsarbetet på Sitra.

Förnyelseförmåga är en varaktig egenskap hos ett framgångsrikt samhälle, inget enskilt visstidsprojekt. I Finland är vi mycket bra på att planera och snickra ihop strategier och projekt, men förnyelsen mäts i hur snabbt och på vilket sätt besluten omsätts i vardagen. Många outhärliga omstruktureringar har planerats och delvis också testats, och nu är det dags att verkställa dem. Det är nu det finländska samhällets förnyelseförmåga verkligen mäts.

Sitras roll som framtidshus är inte att genomföra förnyelser utan snarare att skapa förutsättningar för förnyelser, driva förändringar och väva samarbetsmönster. Framtidsperspektivet är den gemensamma nämnaren. Behoven av utveckling pejas mot framtiden. I den inledande förändringsfasen har Sitra ofta en avgörande roll, men allteftersom processen fortskrider och blir en huvudström kan Sitra

dra sig tillbaka. Det så kallade digitala hälsonavet som intensivt håller på att utvecklas under arbetsnamnet Isaacus är ett bra exempel på detta. Sitra har startat detta gigantiska projekt, finansierat det med miljoner och driver nu det omfattande samarbetet. Om och när projektet går över mållinjen om ett år eller två, är det dags för Sitra att övergå till nästa projekt och låta andra, de permanenta aktörerna, skörda frukten av arbetet.

Föregångare inom välfärdsdata under ledning av Isaacus

Vad då för Isaacus? I Finland söker man nu febrilt nya källor för tillväxt och det digitala hälsonavet Isaacus är en sådan.

Projektet har fått sitt namn från de finländska arkivens fader, Åbobiskopen Isaacus Rothovius som introducerade kyrkböckerna på 1600-talet. I vår Isaacus skapas inga nya arkiv utan de omfattande och spridda registren i vårt land sammanförs till en plats där de ställs till förfogande för forskare, hälsovården, företag och enskilda personer på ett informationssäkert sätt.

Under flera årtionden har enorma mängder information samlats in om oss finländare.

Resultat från blodprov, vaccinerings- och läkemedelsrecept, barnbidragsbeslut, beskattningsuppgifter, arbetslöshetsperioder, biologiska prov. Därtill innehåller arkiven och registren stora helheter av datamaterial, såsom urvalsba-serat befolkningsundersökningsmaterial och sociodemografiska befolkningsuppgifter. Människorna registrerar också i allt högre utsträckning själva hur de mår och inför till exempel hur många kilometer de joggat i en webbtjänst.

Allteftersom tekniken utvecklas kan man dra fördel av dessa datamassor för individens eller samhällets bästa eller för att främja en affärsverksamhet – men det förutsätter att datamaterialet är högklassigt, att olika delar av det kan sammankopplas och att det överhuvudtaget är tillgängligt under säkra former. För användningen av datamaterialet behövs alltid också tillstånd av de berörda personerna. Vi finländare med våra register sitter oavsett på en guldgruva: de uppgifter som kan sammankopplas skapar en grund för innovationer och tillväxt. Finland har möjlighet att bli en föregångare när det gäller att dra fördel av välfärdsdata. Det är bara det att guldgruvan för närvarande är mycket svårframkomlig och därför behöver Sitra ta hand om schaktningen.

Arbetet med att bygga upp ett digitalt hälsonav startade på Sitra hösten 2015 och kulminerar i tre helheter: verksamhetskonceptet, ICT-lösningarna och lagstiftningen för utlämnande av uppgifter.

Även om det digitala navet är en stor dataoperation och ett komplicerat ICT-projekt som förutsätter ändringar i lagstiftningen och ett noga övervägt koncept, är ett öppet och foglöst samarbete mellan myndigheterna den avgörande faktorn.

I Isaacus samarbetar Sitra bland annat med Institutet för hälsa och välfärd THL, Statistikcentralen, Riksarkivet, sjukvårdsdistrikten samt social- och hälsovårdsministeriet. 2010-talets nyröjning av samhället kräver nya slags samsarbetsformer – att man går över gränser, river broar och arbetar aktivt för den gemensamma visionen. När samsarbetskanalerna har öppnats är det lättare för de andra aktörerna att följa efter.

Förnyelseförmågan mäts i social- och hälsovårdsreformen

Den pågående social- och hälsovårdsreformen är en av Finlands största och viktigaste reform genom tiderna. Reformen har planerats och dryftats i flera år och nu är sannolikheten för att den genomförs större än någonsin. Sitra har satsat kraftigt på utvecklingen av social- och hälsovården – jämlika social- och hälsovårdstjänster är ju en av de viktigaste faktorerna för finländarnas välfärd och en hållbar utveckling.

Sitra har arbetat för att de beslut som skapar morgondagens social- och hälsovård ska fattas utifrån information i realtid och med stöd av agila experiment.

I olika projekt har Sitra i samarbete med kommuner och sjukvårdsdistrikt tagit fram sätt att leda social- och hälsovårdstjänster med hjälp av information, byggt upp konceptet med digitala egenvårdstjänster i Tavastehus, som håller på att sprida sig till en landstäckande operativ modell, sammanställt en genomstrategi tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet och utrett behovet av social- och hälsovårdstjänster i framtiden med hänsyn till digitaliseringen, utvecklingen av logistiken och förändringarna i befolkningsunderlaget.

År 2015 utredde Sitra hur man skulle kunna samla uppgifterna om de spridda social- och hälsovårdstjänsterna för jämförelse av tjänsterna och deras kostnader. En kunskapsbas innehållande jämförbar information skulle göra det möjligt att leda och utveckla social- och hälsovården och förutse kostnaderna för olika klientgrupper. Som lösning på detta utvecklades servicepaketen för social- och hälsovård.

Från slutet av år 2015 till våren 2016 testades modellen i 51 kommuner på olika håll i landet. Sommaren 2016 meddelade social- och hälsovårdsministeriet att de av Sitra utvecklade servicepaketen blir underlag för ett rikstäckande styr- och genomlysningssystem för uppföljningen av kostnaderna och verksamheten från början av år 2019. Servicepaketen syns inte direkt i finländarnas vardag men de är precis ett sådant verktyg för förnyelse på lång sikt som vi behöver i den snabbt föränderliga omvärlden.

Försök med den svåra valfriheten

Däremot är den ökade friheten att välja bland serviceproducenter inom social- och hälsovården en fråga som kommer att beröra varje finländare från och med år 2019. Ur Sitras synvinkel är valfriheten i sig inte målet, utan ett sätt att utveckla och förnya servicesystemet.

Innan valfriheten införs på bred front är det viktigt att ta fram en modell som fungerar i det finländska samhället och testa hela systemet med fokus på klientupplevelsen och effektiviteten i vården – och att även de finländare som är i en svagare ställning får den service de behöver. Sitra har varit med om att utveckla en försöksmodell som testas år 2017 under social- och hälsovårdsministeriets ledning.

Med sikte på en reform av hela den offentliga förvaltningen

Hur borde då den offentliga förvaltningen göra för att kunna svara på utmaningarna i en miljö som ständigt förändras och utvecklas? Hur fungerar demokratin och delaktigheten i ett samhälle som blir alltmer digitalt, och hur kunde man bygga upp en förvaltning som vore mer strategisk och agil än i dag? Hurdant ledarskap behövs i framtiden?

År 2017 kommer Sitra att sätta sig in i reformeringen av hela den offentliga förvaltningen. Ett nytt utbildningspaket i ämnet Ledarskap inom den offentliga sektorn och en utredning om behovet av att reformera den offentliga förvaltningen med alternativa verksamhetsmodeller är under beredning.

NYCKELOMRÅDEN FÖR TEMAT 2016

- **Finansiering av social- och hälsovårdstjänster** producerar framtidsinformation som stöder vårdreformen och utvecklar rapporteringen om social- och hälsovårdstjänster. **01/2014–12/2017**
- **Digitalt hälsonav** förbereder en aktör som ska tillhandahålla centraliserade hälso- och välfärdsdata från olika källor och register. **10/2015–09/2017**
- **Människan går före – experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster** befäster den kundorienterade verksamhetskulturen inom tjänsterna för hälsa och välbefinnande. **06/2016–03/2019**

TEMAN

Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi

Förändringarna i arbetslivet skakar om det finländska samhället och finansieringsbasen för den offentliga servicen. Digitaliseringen, robotiseringen och globaliseringen syns på arbetsmarknaden och arbetsplatserna redan nu, och i framtiden alltmer. De vänder upp och ned på branscher, företag och arbetsuppgifter.



ÅR 2016		
60	2	<i>Målet är ett arbetsliv där så många som möjligt hittar sin plats.</i>
60 arbetsplatser skred från ord till handling för att utveckla de bästa reformverktygen	SIB-projekt inom samhällelig investering satsar på arbetshälsa och sysselsättning	

DET BLÅSER NYA VINDAR på jobbet, men hur genomgripande omvälvningar handlar det om? En förändring är på gång men hur omfattande den är och hur snabbt den framskrider vet ingen ännu. Hur många kan livnära sig på löneintäkter om många yrken med medellön försvinner? Och om man inte lever på lönen, vad ska man då leva på? Kommer merparten av arbetena att försvinna helt eller bara förändras, dvs. uppkommer nya arbetsuppgifter i stället för gamla? Hurdana färdigheter efterfrågas i

Hurdana färdigheter efterfrågas i framtidens arbetsliv?

framtidens arbetsliv? Är förändringen i arbetslivet en revolution som kan jämföras med industrialiseringen? Kommer den att förändra samhällets basantaganden och -strukturer ända till grunden, eller handlar det om en normal utveckling som dragit på sig kejsarens nya kläder?

På Sitra studerar vi förändringarna och deras effektkedjor så objektivt och i så vid utsträckning som möjligt: vi producerar information, genomför experiment och samlar till utveckling.

Målet är ett arbetsliv där så många som möjligt hittar sin plats och där ny teknik utnyttjas till förmån för alla. Utöver avlönat arbete utvecklar och främjar vi en målmedveten strävan att bygga upp välfärden. Samhällelig investering, som Sitra har introducerat i Finland, är ett praktiskt instrument för detta.

Arbetslivets framtid är under uppbyggnad

När Sitra år 2015 startade de första arbetslivsprojekten hade man inte särskild lång erfarenhet av arbetslivsfrågor. Situationen var en helt annan jämfört med Sitras andra två teman: digitala hälsoprojekt startades på Sitra redan år 2000 och några år senare påbörjades ett fortlopande arbete med ekologisk hållbarhet. Det nya arbetslivet och en hållbar ekonomi är emellertid ödesfrågor för det finländska samhället, vare sig man ser på saken ur en enskild människas eller ur hela samhällets synvinkel.

För det oberoende framtidshuset var det naturligt att ta på sig rollen som katalysator: Sitras arbete på det nya fältet startade med utredningar och försök. År 2016 utredde Sitra bland annat attityder till arbetslivet, arbetstidsfrågor och karaktären hos arbete som utförs i

informationssamhället. Problem med att få arbete och arbetare att hitta varandra lyftes fram.

I försök och samarbetsprojekt testades bland annat en företagsdriven sysselsättningsmodell, förbättrades universitetsstuderandes arbetslivsfärdigheter och skapades nätverk av erfarna experter som stöd för SME-företagen. Att få arbete och arbetare att mötas och att synliggöra kunskap var centrala frågor. Internationella synpunkter på mekanismerna för förändringar i arbetet samlades i publikationen *Perspectives on new work – exploring emerging conceptualizations* (på engelska).

År 2016 visade att många aktörer utvecklar arbetsfältet och att det finns många bollar i luften, men att det förutsätts ett inbördes förtroende och nya slags samarbetsformer. Men först behövs en gemensam syn på förändringsvindarna och en delad framtidsbild. Ett oberoende framtidshus som Sitra har en uppgift även i detta sammanhang.

Förändringar är redan på gång på arbetsplatserna

Staten och arbetsmarknadsaktörerna har en central roll när det gäller att möjliggöra och utveckla framtidens arbete, men många arbetsplatser har inte inväntat konkreta reformer utan startat en förändringsprocess redan nu. Varje medarbetare har en viktig roll i denna förändring – både när det gäller att utveckla arbetsplatsen och att främja den egna kompetensen och karriären.

Bland dem som svarade på en omfattande arbetslivsenkät som Sitra offentliggjorde våren 2016 hade bara 6 procent hittat sin nuvarande arbetsplats via den offentliga arbetsförmedlingen, 23 procent genom att självant söka en

ledig plats och återstående 71 procent på något annat sätt på den öppna marknaden. Nya karriärstigar förgrenar sig smidigt från gamla, och det behövs ingen arbetsförmedling däremellan. Det som däremot behövs är arbetsplatsens förmåga att identifiera kompetens och arbetstagarens förmåga att påvisa och samla de kunskaper som behövs för ett visst arbete.

Sitras, Ilmarinens och Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:s gemensamma projekt Framtidens arbetsplats, som startade i slutet av år 2016, samlar 60 olika slags arbetsplatser att utveckla verktyg för förnyelse och förlängning av tiden i arbetslivet. Målet är att arbetsplatserna ska rustas med verktyg för att utveckla sig till lockande inlärningsmiljöer och att allt fler finländare aktivt ska uppdatera sina kunskaper.

Det finns redan många uppmuntrande exempel. Sitras och social- och hälsovårdsminsteriets gemensamma satsning Finlands arbetslivspris har belönat exemplariska arbetsplatser eller arbetsutvecklare sedan år 2008. Priset delas ut för sista gången våren 2017 till arbetsplatser vars förfaringssätt inom ramen för en vinstbringande verksamhet har främjat livslångt lärande, kompetensutveckling, att de anställda orkar i arbetet och därigenom är länge i arbetslivet.

Samhällelig investering kombinerar det allmänna bästa med ekonomisk avkastning

Behoven av service ökar allteftersom befolkningen i samhället blir äldre, men samtidigt minskar de medel som står till förfogande. När ekonomin stramas åt behövs det snabbt nya,

Samhällelig investering är ett sätt att köpa välfärd i stället för prestationer.

alternativa sätt att organisera och finansiera offentliga välfärdstjänster. Det gäller att dyka djupare och undersöka om det är samhällets ambition att skapa välfärd eller att erbjuda prestationer som utförs av en för ändamålet utsedd professionell aktör? Detta sammanfattar Sitras arbete för att skapa ett ekosystem för samhällelig investering (engl. Impact investing) i Finland.

Samhällelig investering är ett sätt att köpa välfärd i stället för prestationer. Men bara ett sätt. På ett djupare plan handlar det om att kunna köpa och sälja slutresultaten av välfärden – och framför allt att kunna ställa upp ambitiösa mål.

Sitra har bearbetat denna ändring i tänkesättet om en hållbar ekonomi sedan år 2014. Själva instrumentet – samhällelig investering – har redan tillämpats i viss mån i världen, men i Finland började arbetet helt från grunden: termerna och begreppen översattes, ett ekosystem skapades och hela modellen formades för att anpassas till det finländska samhället.

I detta arbete har medarbetare på Sitra haft tillgång till hela verktygslådan för framtidsar-

betet, från utredningar till utbildningar: år 2016 publicerades bland annat handledningar för investerare och kommuner, och företag och föreningar fick träning i att mäta de tjänster som tillhandahålls.

De första projekten för samhälleliga investeringar bygger på modellen med så kallade resultatbaserade finansieringsavtal (Social Impact Bond dvs. SIB). Redan i november 2015 lanserades ett SIB-avtal om arbetshälsa och i oktober 2016 ett SIB-avtal om sysselsättandet av invandrare. Flera nya projekt är under beredning. Väsentligt för alla avtal är att satsa på resultaten, inte på de använda arbetstimmarna.

NYCKELOMRÅDEN FÖR TEMAT 2016

- **Samhällelig investering** introducerar en ny operativ modell i Finland, bygger upp ekosystemet för dem samt ökar dialogen och målmedvetet partnerskap mellan den privata, offentliga och tredje sektorn i syfte att höja välbefinnandet.
05/2014 - 06/2017
- **Vändpunkter i arbetslivet** söker nya sätt att få marknaden för arbete att fungera smidigare och lösningar som höjer beredskapen i arbetslivet, ger uppmuntran och hjälper arbete och arbetstagare att hitta varandra.
03/2015 - 08/2017

Sitras personal

Sitra är en expertorganisation. Effekterna och resultaten av arbetet hänger på människorna. Framtidsarbetet förutsätter ett gott samarbete som drivs av expertis om och engagemang i samhällseliga förändringar.

SITRAS ANSTÄLLDA ÄR KOMPETENTA

och driftiga experter som i hjärtat vill förbättra världen.

Framtidsarbetet är i allra högsta grad ett samarbete som förenar kunskap och aktivitet. Då krävs det också en hel del av medarbetarna: arbetet är expertarbete som utöver substanskunskande kräver praktisk erfarenhet av projektarbete och omfattande samarbetsnätverk.

*Framtidsarbetet är i
allra högsta grad ett
samarbete som förenar
kunskap och aktivitet.*

Sitras personal har hög utbildning: cirka 90 procent har högskoleexamen, och 20 anställda har också licentiat- eller doktorsexamen.

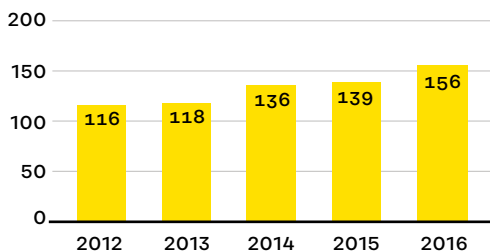
Sitras personalstruktur och -policy stöder olika slags aktiviteter och övergångar från ett tema till ett annat. Bland de anställda finns toppexperter och samhällspåverkare med lång branschfarenhet, men också personer som är alldeles i början av sin karriär. Olika arbetsför-

hållanden stöder mångfalden: på Sitra finns deltidsanställda som har pensionerats från sitt dagarbete, som håller på att avsluta sina studier eller som är föräldralediga.

I slutet av 2016 hade Sitra 156 anställda (139 anställda 2015, 136 anställda 2014), av vilka 3 var antingen på familjeledighet eller på någon annan ledighet. På grund av verksamhetens projektkaraktär inleddes 44 anställningsförhållanden och avslutades 22 under år 2016. Sammanlagt 51 procent av anställningarna gällde tills vidare och 49 procent för viss tid. Av det totala antalet anställda var 16 procent deltidsanställda. Av hela personalen var 62 procent kvinnor och 38 procent män, och inom ledningsgruppen var fördelningen mellan kvinnor och män 44/56.

Skomakarbarnens skor

Sitras verksamhet är organiserad enligt teman och funktioner där varje anställd har en egen viktig roll när det gäller att verkställa visionen. Visionen är synnerligen viktig för Sitra eftersom de omfattande resultatmålen för respektive funktion har härletts från den.

156**ANTAL AV
ANSTÄLLDA****ANSTÄLL-
NINGARNA****51 %**
tills vidare**49 %**
för viss tid**KÖNSFÖR-
DELNING****62 %**
kvinnor**38 %**
män**44 %**
kvinnor inom
lednings-
gruppen**56 %**
män inom
lednings-
gruppen**UTBILDNING****90 %**
högre
utbildning**10 %**
annan
utbildning

Framtidshusets gemensamma kultur skapar grunden för den projektbaserade verksamheten. Denna kultur och målbilden för den behandlades i flera omgångar under år 2016. Resultatet blev en målbild för kulturen som vi eftersträvar när vi utvecklar vår interna verksamhet och vårt samarbete.

När projekten drivs framåt med fart framhävs vikten av gemensamma forum och att dela med sig av god praxis. Kärnan i personalens kompetensutveckling och -delning utgörs av så kallade kompetensnätverk: självorganiserade grupper som odlar en

inspirerande kultur av gemensamma aktiviteter och kunskapsdelning.

År 2016 färgades internutvecklingen av många IT-projekt från projektförvaltningen till mötesportalen och uppbyggandet av den nya webbplatsen. Arbetet med den ekologiska aspekten av den egna verksamheten fortsatte. Sitra hör till WWF:s miljösystem Green Office och utvecklingsarbetet är löpande. Sommaren 2016 monterades till exempel solpaneler på taket till Sitras kontorsbyggnad och de kommer i fortsättningen att producera en del av energin som förbrukas i våra lokaler.

Investeringar

När Sitra grundades fick organisationen ett grundkapital av Finlands Bank och riksdagen, och allt framtidsarbete inom Sitra finansieras med avkastningen på de ansvarsfulla investeringar som görs med hjälp av grundkapitalet. Förutom investeringar av grundkapitalet satsar Sitra på utvecklingen av affärsverksamheten och investerar tillgångar i kapitalfonder för att främja Finlands konkurrenskraft och uppnåendet av Sitras strategiska mål.

Framtidsarbetet finansieras genom investeringar av grundkapitalet

Förändringarna i den ekonomiska omvärlden påverkar också planeringen av framtidsarbetet på Sitra. År 2016 ökade den globala ekonomin med en tillväxttakt på drygt tre procent, vilket emellertid är lägre än medeltalet på lång sikt. I Förenta staterna återhämtade sig den ekonomiska tillväxten efter en svag start på året och stannade vid ungefär två procent, och också i euroområdet stärktes framtidsutsikterna under året. Gällande ekonomin i Finland noterades också positiva tecken. Efterfrågan i hemlandet drev upp den ekonomiska aktiviteten och av sektorerna var verksamheten livlig särskilt inom byggindustrin.

Kapitalmarknaden fick en kärv start på året men utvecklingen blev positivare under den sena våren. På senare år har utvecklingen

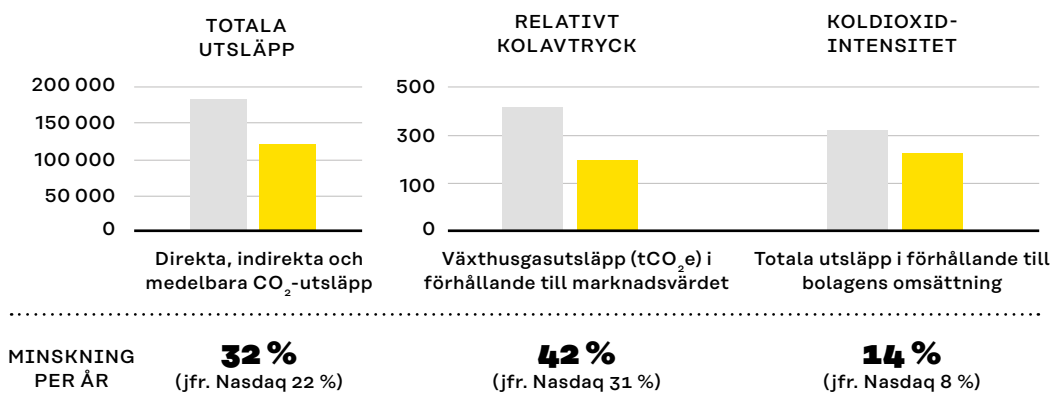
på aktiemarknaden styrt de viktigaste centralbankernas – FED i USA, Europeiska centralbanken och centralbanken i Japan – omfattande program för köp av skuldebrev och andra värdepapper. Under 2016 fortsatte denna utveckling särskilt i Europa och Japan.

De betydande politiska händelserna under året, såsom valet av Donald Trump som Förenta staternas president, resultatet av Brexit-omröstningen i Storbritannien och resultatet av folkomröstningen i Italien påverkade inte rörelserna på marknaden utan aktiekurserna fortsatte att stiga i slutet av året. Den allt lägre räntenivån som präglat räntemarknaden i flera år tog en ny vändning när Förenta staternas centralbank FED i december 2015 beslöt höja styrräntan för första gången på nio år. Den andra räntehöjningen gjordes i december 2016. Räntorna beräknas stiga fortsatt långsamt under år 2017.

UTSLÄPPEN OCH KOLAVTRYCKET FRÅN SITRAS FINLÄNDSKA AKTIEPLACERINGAR

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

■ 2015 ■ 2016



På råvarumarknaden hade oljepriset, som nådde bottensiffror i början av år 2016, stigit nästan till det dubbla vid årets utgång. Detta bidrog starkt till aktiemarknaderna i tillväxtländerna där kurserna steg med nästan 20 procent under året.

I slutet av 2016 uppgick grundkapitalets marknadsvärde till 807 miljoner euro (771 miljoner euro år 2015). Avkastningen på grundkapitalet var god, 7,1 procent (5,7). Vid årsskiftet var grundkapitalet allokerat enligt följande: aktier 53 procent (50), ränteinstrument 36 procent (41) och övriga placeringar 11 procent (9). Grundkapitalet har i huvudsak placerats i fonder. Sitra fattar allokeringsbesluten men fonderna beslutar om enskilda placeringsobjekt självständigt inom ramen för fondstadgarna.

Under året minskade Sitra andelen obligationer och ökade antalet alternativa placeringar. Att aktievikten ökade berodde främst

på att kurserna steg. Sitra gjorde nya placeringar i fonder som placerar i skogsfastigheter samt i kapitalfonder som placerar i europeiska tillväxtbolag.

Ansvarsfullhet i investeringsverksamheten

Sitra är medlem i Finland's Sustainable Investment Forum – FINSIF ry som främjar ansvarsfulla investeringar. Sitra har också undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar (PRI). För Sitra innebär ansvarsfulla investeringar att man vid investeringsbeslut utöver avkastningen och riskerna även beaktar faktorer i anslutning till miljön, det sociala ansvaret och en god förvaltningsd.

Vid valet av nya placeringsobjekt är ett av kriterierna att kapitalförvaltaren förbinder sig till att agera ansvarsfullt. Praktiskt taget alla kapitalförvaltare som Sitra anlitar har under-

tecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar och beaktar etiska värden i sin verksamhet. Sitra strävar ständigt efter att utveckla sina förfaringsätt. Hösten 2016 räknade man för andra gången ut kolavtrycket från de inhemska aktieplaceringarna. De totala utsläppen (Scope 1, 2 & 3) hade sjunkit från 178 000 ton koldioxidutsläpp (CO₂e) till 121 000 ton.

Kapitalfonderna instrument för framtidsarbetet

År 2016 inriktades Sitras nya kapitalinvesteringar liksom under tidigare år till kapitalfonder. Som investerare strävar Sitra efter avkastning och samhällsresultat men agerar på marknadsvillkor, dvs. iakttar samma investeringsprinciper som alla andra investerare.

År 2016 placerade Sitra sammanlagt 10 miljoner euro i 3 kapitalfonder som placerar i tillväxtdrivna och -dugliga företag i SMF-klas- sen. Bocaps fond PK Arvonkasvattajat II och Korona Invests tredje fond Korona Fund III placerar i företagardrivna SMF-företag som söker kraftig tillväxt. Förutom kapitalet förser fonderna dessa företag med know-how inom företagsledning som stöd för tillväxstssträvan. Den nya svenska fonden Standout Capital I placerar i nordiska SMF-företag och Finland är en viktig region för fonden. Det beräknas att dessa fonder kommer att ge kapital på 100–130 miljoner euro sammanlagt för utvecklingen av finländska tillväxtsugna SMF-företag under de kommande 5 åren.

Sitras långsiktiga investeringar i cleantech-branschen börjar småningom bära frukt. Den första investeringen i en internationell kapitalfond med inriktning på ren teknologi

gjordes år 2008 när Sitra gick med i Capricorn Cleantech Fund, som placerar i europeiska cleantech-företag i start- eller tillväxtfasen. År 2016 gjorde fonden sitt första betydande utträde i och med att det belgiska företaget Punch Powertrain, som tillverkar steglösa växellådor för bilar samt kraftledningar för hybrid- och elbilar, såldes till en kinesisk investerare för ca 1 miljard euro och fonden fick tillbaka sitt kapital 17-faldigt.

Ett annat exempel på en cleantech-investering som utfallit väl är det inhemska investeringsbolaget Cleantech Invest Oyj, vars listningsemission Sitra deltog i år 2014. Under år 2016 övergick Cleantech Invests portföljbolag alltmer till den kommersiella fasen och deras omsättningar ökade. Cleantech Invests aktiekurs utvecklades också positivt under året.

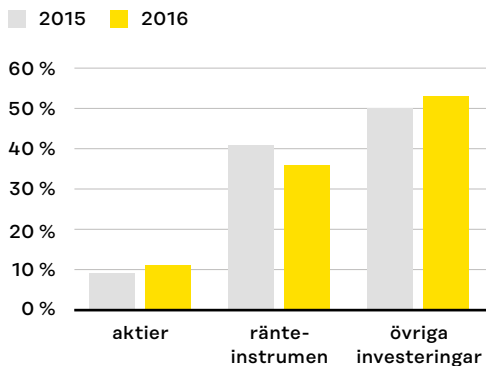
I slutet av 2016 innehöll Sitras målföretagsportfölj 24 företag. Under året gjordes fortsatta placeringar i sju portföljföretag. Sitra medverkade i betydande finansiella arrangemang i de First North-listade portföljbolagen Nexstim Abp, FIT Biotech Oy och Savo-Solar Oy. Andra bolag som Sitra gjorde fortsatta placeringar i var Naturvention Oy (lösningar för renare inomhusluft), Sustainable Energy Asset Management Oy (tekniker för smarta elnät), Omegawave Oy (idrottsteknik) och AW-Energy Oy (kommersialisering av våg- energiteknik).

STATENS SATSNINGAR I SITRAS GRUNDKAPITAL

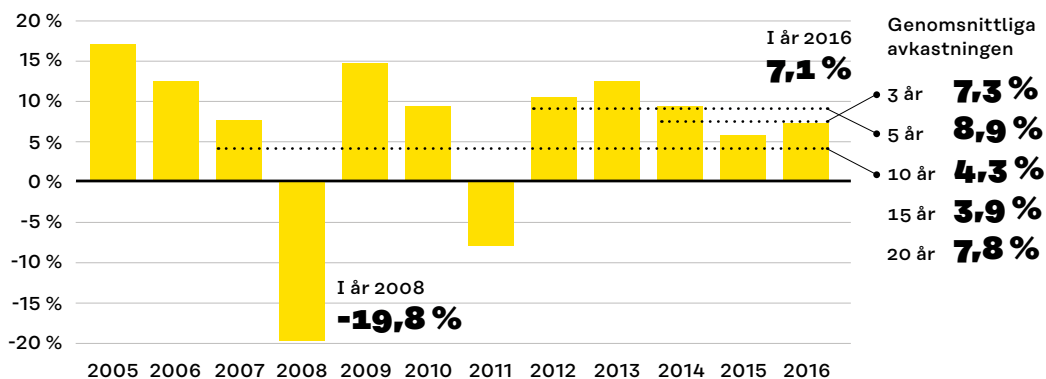
1967	16,8 M€	Därtill har grundkapitalet genom bokföringsmässiga överföringar ökat med 151,4 miljoner euro.
1972	16,8 M€	
1977	16,8 M€	
1981	16,8 M€	
1992	16,8 M€ (Nokia)	Grundkapitalets nominella värde 235,5 miljoner euro.

Jfr. **84,1 M€**

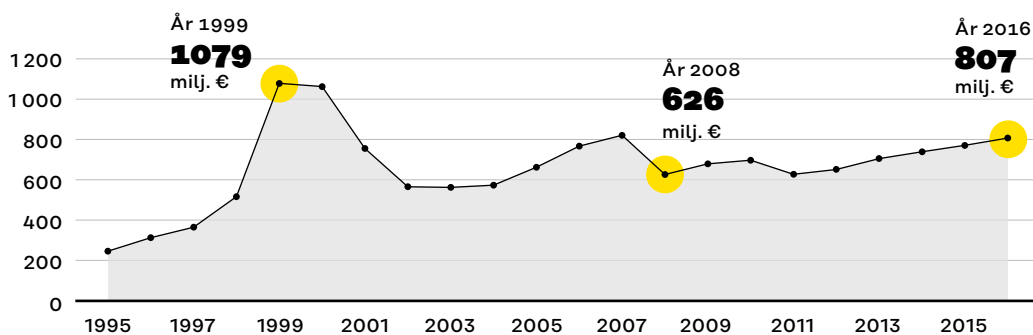
ALLOKERING AV GRUNDKAPITALET



AVKASTNING PÅ GRUNDKAPITALET 2005–2016



GRUNDKAPITALET MARKNADSVÄRDE, MILJ. € 1995–2016



Förvaltning och förslag till disponering av överskottet

Styrelsen

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

Petri Peltonen (vice ordförande), kanslichef Anita Lehikoinen, professor Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen och överombudsman Mikko Kosonen.



Sitra är en oberoende fond som är underställd riksdagen. Resultaten av fondens arbete kommer till uttryck i samhällsutvecklingen.

Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd bildas av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Förvaltningsrådet sammanträdde fyra gånger under året. Medlemmar i förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Matti Vanhanen (ordförande), Pentti Oinonen (vice ordförande), Olavi Ala-Nissilä, Kalle Jokinen (fr.o.m. 13.9.2016), Seppo Kääriäinen, Arto Satonen (t.o.m. 9.9.2016), Jutta Urpilainen, Pia Viitanen, Ville Vähämäki och Ben Zyskowitz. Vicehäradschefen Anton Mäkelä var förvaltningsrådets sekreterare.

Revisorer

Följande personer valda av riksdagen var Sitras revisorer i slutet av år 2016: ordförande Sanna Lauslahti, Saml., (ersättare Markku Eestilä, Saml.), Esko Kiviranta, Cent. (ersättare Tapani Tölli, Cent.), Antti Rinne, SDP (ersättare Lauri Ihalainen, SDP), CGR Markku Koskela (ersättare CGR Hannu Riippi) samt CGR, OFR Tom Sandell (ersättare CGR Pauli Vahtera). Sekreterare för revisorerna var professor, CGR Markku Koskela. BDO Oy var Sitras biträdande revisor och CGR, OFR Tiina Lind var huvudansvarig revisor. För internrevisionen och granskningen av finansieringsobjekten ansvarade KPMG Oy Ab, utsedd av förvaltningsrådet, med CIA, CCSA, CRMA Harri Leppiniemi som huvudansvarig revisor.

Förslag till disponering av överskottet

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 4 830 404,43 euro överförs till över-/underskottskontot från tidigare räkenskapsperioder.

I fokus 2016



1 MEGATRENDER. De här var på tapeten. Sitras lista över megatrender laddades ned över 200 000 gånger och användes som ett verktyg för framtidsplaneringen inom statsförvaltningen, i organisationer och i företag. Trendkortet var årets hitprodukt.

2 NATIONELL VÄGKARTA FÖR CIRKULÄR EKONOMI.

Sitra samlade 1 000 finländska experter och världens första nationellt utarbetade vägkarta såg dagens ljus i september 2016. Hej du rena tillväxt, här kommer vi!

3 HUVUDSTADSREGIONENS SMART & CLEAN-STIFTELSE

startade sin verksamhet på sommaren och utlovar det mest ambitiösa cleantech-utvecklingsarbetet som någonsin skådats. Verksamheten, som Sitra lade grunden till, bygger på gemensamma satsningar av ett stort antal aktörer. Förväntningarna är höga, även på det internationella planet.

4 NORDIC GREEN TO SCALE.

Genom att implementera 15 nordiska klimatlösningar skulle man kunna minska utsläppen i världen med 4 gigaton fram till år 2030. Sitra visade att en minskning av klimatbördan inte är någon raketvetenskap, det finns ju redan lösningar!

5 SERVICEKANAL. Samarbetet mellan Finland och Estland för att bygga upp en nationell servicekanal, som startades av Sitra, kulminerar våren 2017: den nya tjänsten Suomi.fi är en stabil grund för det digitala samhället. Samarbetet mellan två nationer är en förebild för resten av världen.

6 TRANSPARENTA PENNINGSTRÖMMAR INOM SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRDEN.

Sitras långsiktiga arbete med att ställa upp nya ramar för social- och hälsovårdsreformen gav än en gång resultat: Sitras modell med servicepaket introducerades som ett rikstäckande genomlysningssystem för uppföljningen av kostnaderna och verksamheterna inom social- och hälsovårdsbranschen.

7 GENOMCENTER. Finlands regering beslöt att inrätta ett genomcenter med utgångspunkt i Sitras och social- och hälsovårdsministeriets genomstrategi. Beslutet är en 17 miljoner euros investering i finländarnas hälsa. Vem har påstått att strategier blir liggande i skrivbordslådan?

8 SAMHÄLLELIG INVESTERING. Samhällelig investering introducerades i Finland av Sitra och betyder att man i stället för prestationer köper möjligheter att påverka. Två projekt har redan startat enligt Social Impact Bond (SIB)-modellen. Det ena är KOTO-SIB, arbets- och näringsministeriets projekt för integrering av invandrare.

9 FÖRSÖKSKULTUR. Den försökskultur som Sitra drivit i flera år slog igenom, också som ett instrument för stora samhälleliga utvecklingsprojekt såsom experimentet med basinkomst och experimentet med valfrihet. I vår komplicerade värld lönar det sig att söka förbättringar genom att experimentera – men det gäller att ta lärdom av erfarenheterna och göra justeringar allt emellanåt, och framför allt att inte ge upp vid de första motgångarna!

+1 TACK OCH KRITIK. Ju mer vi är engagerade i utvecklingen av samhället, desto mer respons får vi. Såväl tack som kritik. Bra så!

Bokslut 2016

Resultaträkning	34
Balansräkning	35
Principer för upprättande av bokslutet	36
Noter till resultaträkningen och balansräkning	37
Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet	47
Revisionsberättelse	48

RESULTATRÄKNING

EUR		Utfall 2016	Utfall 2015
Intäkter	4	1 947 830,92	28 727 831,37
Kostnader			
Personalkostnader	1	-13 791 710,05	-13 515 123,96
Projektkostnader	2	-8 686 802,77	-8 960 863,95
Placeringskostnader	4	-11 207 490,28	-6 952 621,48
Avskrivningar		-132 808,00	-119 666,25
Övriga kostnader	3	-4 650 329,39	-6 151 600,88
Kostnader totalt		-38 469 140,49	-35 699 876,52
Grundkapital			
Avkastning på grundkapitalet		41 253 088,75	36 700 751,29
Kostnader för grundkapitalet		98 625,25	-2 733 743,18
Grundkapital totalt	4	41 351 714,00	33 967 008,11
Räkenskapsperiodens överskott/underskott		4 830 404,43	26 994 962,96

BALANSRÄKNING

EUR		Utfall 2016	Utfall 2015
Aktiva			
Bestående aktiva			
	5	6 137,29	10 095,61
Immateriella tillgångar			
	5	444 662,44	430 835,85
Materiella tillgångar			
	6	710 083 693,86	703 173 027,25
Placeringar			
Bestående aktiva totalt		710 534 493,59	703 613 958,71
Rörliga aktiva			
	7	521 824,88	283 348,42
Fordringar			
		4 523 366,25	7 074 504,21
Likvida medel			
Rörliga aktiva totalt		5 045 191,13	7 357 852,63
Aktiva totalt		715 579 684,72	710 971 811,34
Passiva			
Eget kapital			
		235 463 097,04	235 463 097,04
Grundkapital			
		470 999 369,22	444 004 406,26
Överskott/underskott från tidigare räkenskapsperioder			
		4 830 404,43	26 994 962,96
Räkenskapsperiodens överskott/ underskott			
Eget kapital totalt		711 292 870,69	706 462 466,26
Främmande kapital			
	8	4 286 814,03	4 509 345,08
Kortfristigt främmande kapital			
Främmande kapital totalt		4 286 814,03	4 509 345,08
Passiva totalt		715 579 684,72	710 971 811,34

PRINCIPER FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUTET

Uppställning av bokslutet

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

Värdering av placeringar

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

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

Värdering av anläggningstillgångar

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

Planenliga avskrivningstider:

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

Poster i utländsk valuta

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

NOTER TILL RESULTATRÄKNINGEN OCH BALANSRÄKNINGEN

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

1 Personalkostnader

Personalkostnader

1 000 EUR	2016	2015
Löner	-10 119	-10 002
Pensionskostnader	-2 141	-2 054
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-591	-535
Övriga personalkostnader	-940	-924
Totalt	-13 792	-13 515

Ledningens löner och arvoden.

1 000 EUR	2016	2015
Förvaltningsrådet	-29	-31
Styrelsen	-46	-46
Överombudsmannen	-256	-282
Totalt	-331	-359

Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden 156 (139 år 2015).

2 Projektkostnader

1 000 EUR	2016	2015
Förutsägelse	-551	-178
Förnyelseförmåga		
Temanivå	-369	-567
Digitalt hälsonav	-836	-165
Människan går före – experiment med valfrihet inom social- och hälsovårdstjänster	-232	0
Finansiering av social- och hälsovårdstjänster	-1 000	-801
Avslutade nyckelområden	-963	-2 182
Totalt	-3 400	-3 715
Resursklokt och kolneutralt samhälle		
Temanivå	-516	-526
Kolneutral industri	-947	-1 125
Cirkulär ekonomi	-679	-486
Resursklok medborgare	-22	0
Avslutade nyckelområden	-96	-1 162
Totalt	-2 261	-3 300
Nytt arbetsliv och hållbar ekonomi		
Temanivå	-87	-202
Brytpunkter i arbetslivet	-352	-258
Samhällelig investering	-414	-223
Totalt	-854	-683
Samhällelig utbildning		
Funktionsnivå	-113	-473
Jubileumsåret & Ratkaisu 100	-811	-130
Hållbar ekonomisk politik	-137	-152
Statsandelssystemet för kultur	-162	0
Totalt	-1 223	-755
Ledning	-12	-110
Strategi	-2	-8
Kommunikation och samhällsrelationer	-200	0
Förvaltning	-184	-28
Investering	0	-183
Totalt	-8 687	-8 961

3 Övriga kostnader

1 000 EUR	2016	2015
Fastighetskostnader	-1 605	-2 746
ICT-kostnader	-726	-706
Experttjänster	-609	-785
Kommunikation och samhällsrelationer	-521	-499
Övriga kostnader	-1 189	-1 414
Totalt	-4 650	-6 152

4 Placeringar, intäkter och kostnader

1 000 EUR	2016	2015
Intäkter från placeringar		
Försäljningsvinster	36 146	50 639
Ränteintäkter	227	221
Utdelningar	1 108	971
Intäkter från fondplaceringar	5 492	8 623
Övriga intäkter	227	4 975
Totalt	43 201	65 429

1 000 EUR	2016	2015
Kostnader för placeringar		
Försäljningsförluster	-1 661	-2 323
Arvoden	-484	-510
Förändring i värde	-8 672	-6 138
Övriga kostnader	-291	-716
Totalt	-11 109	-9 686

5 Materiella och immateriella tillgångar

Anskaffningarna i anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,2 miljoner euro (0,1 milj. euro år 2015).

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2016	Ökning	Minskning	Avskriv- ningar	Bokfört värde 31.12.2016
Immateriella tillgångar					
ICT-program	10	0	0	-4	6
Totalt	10	0	0	-4	6

1 000 EUR	Bokfört värde 1.1.2016	Ökning	Minskning	Avskriv- ningar	Bokfört värde 31.12.2016
Materiella tillgångar					
Maskiner och inventarier	210	156	-13	-129	224
Grundliga förbättringar av lokaler	0	0	0	0	0
Aktier och andelar i anläggningstillgångar	9	0	0	0	9
Övriga materiella tillgångar	212	0	0	0	212
Totalt	431	156	-13	-129	445

6 Placeringar

1 000 EUR	2016	Förändring	2015
Placeringar i portföljföretag	10 055	-11 593	21 649
Kapitalfonder	38 864	-3 534	42 398
Placeringar av grundkapitalet			
Masslån	416	-1 159	1 575
Aktier	2 086	-120	2 206
Placeringsfundsandelar	615 062	13 143	601 919
Kapitalfundsandelar	42 100	10 350	31 749
Fastighetsplaceringar	1 498	-45	1 543
Kortfristiga placeringar	2	-131	133
Totalt	710 084	6 911	703 173

PLACERINGAR I PORTFÖLJFÖRETAG

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 EUR	Aktier och andelar		Kapitallån och andra lån	Investering Totalt
	Innehav	Investering	Investering	
Aura Mare Oy	0 %	0	750	750
AW-Energy Oy	12 %	1 893	680	2 573
Biotie Therapies Oyj	0 %	0	673	673
Cleantech Invest Oyj	2 %	346	0	346
Crisolteq Oy	0 %	0	300	300
FIT Biotech Oy	27 %	15 494	400	15 894
Fixteri Oy	43 %	2 499	195	2 694
KC-Holding 3 Oy	38 %	2 344	0	2 344
Kuntien Tiera Oy	0 %	0	4 305	4 305
MediXine Oy	15 %	1 126	25	1 151
Mesera Cranes Finland Oy	0 %	0	100	100
Mobidiag Oy	1 %	5 183	618	5 801
NaturVention Oy	8 %	623	0	623
Nexstim Oyj	10 %	13 567	0	13 567
Odum Oy	45 %	885	0	885
Omegawave Oy	29 %	3 171	0	3 171
One1 Oy	12 %	150	0	150
Optomeditech Oy	13 %	600	0	600
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
ProFlax Oy	10 %	13	135	148
QuatRx Pharmaceuticals Company	1 %	3 035	0	3 035
Savo-Solar Oyj	12 %	4 039	0	4 039
Sustainable Energy Asset Manage- ment Oy	40 %	170	280	450
Vivago Oy	41 %	4 077	310	4 387
Vivoxid Oy	38 %	5 364	0	5 364
				74 883

Placeringar i portfölj företag
totalt

74 883**Kumulativ värdeförändring****-64 827****Bokfört värde****10 055**

KAPITALFONDER

Sitrass placeringar i fonder

1 000 EUR	Inves- tering	1 000 EUR	Inves- tering
AC Cleantech Growth Fund I Ky	5 000	MB Equity Fund Ky	0
Aloitusrahasto Vera Oy,		NegaWatt Energiategohokuus-	
EAKR-Aloitusrahasto Oy	2 000	rahasto 1 Ky	136
Apple Tree Partners II L.P.	0	NegaWatt Energiategohokuus-	
Armada Mezzanine Fund III Ky	335	rahasto 2 Ky	897
Baltic Investment Fund III L.P.	311	Nordia Rahasto Oy	3 229
Boston Millennia Partners L.P.	1 284	Norum (Cyprus) Ltd	1
CapMan Russia Fund L.P.	3 196	Palvelurahasto I Ky	1 809
Capricorn Cleantech Fund	4 000	Power Fund III Ky	1 509
Chrysalix Energy III Ltd	3 570	SET Fund II C.V.	1 060
Crescendo III L.P.	1 799	Sitra / Sitra Management Oy	470
Dasos Timberland Fund II	3 031	Social Impact Accelerator	119
Diamondhead Ventures L.P.	1 312	Spintop Investment Partners II AB	895
Edison Venture Fund IV L.P.	0	Strategic European	
Epique Työhyvinvointi I Ky	191	Technologies N.V.	3 010
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 346	Terveysrahasto Oy	633
Folmer Equity Fund I Ky	1 803	The Russian Technology Fund L.P.	140
Innap II Partners	855	Trident Capital Fund-V L.P.	357
Innap III Partners	2 049	Ventech Capital II	2 455
Inveni Secondaries Fund II Ky	1 805	Verdane ETF II SPV Ky	2 028
Inveni Secondaries Fund II		VisionPlus Fund I Ky	4 665
Follow-on Ky	478		62 801
Inventure Fund II Ky	1 606		
Korona Fund III Ky	62	Kapitalfondsplaceringar totalt	62 801
Lifeline Ventures Fund I Ky	3 059	Kumulativ värdeförändring	-23 937
Lifeline Ventures Fund III Ky	296	Bokfört värde	38 864

PLACERINGAR AV GRUNDKAPITALET

1 000 EUR	Bokfört värde	Gångse värde
Masslån		
Leverator Oyj 21.6.2018	416	416
Aktier		
Nokia Oyj	1 460	8 747
Technopolis Oyj	626	626
Totalt	2 086	9 373
Placeringsfundsandelar		
Aktiefonder		
Aberdeen Global World Equity A2	36 275	57 488
Alfred Berg Suomi Focus B	33 604	33 854
Carnegie Worldwide Emerging Markets Equity	2 596	2 620
Danske Invest Finland Samfundsaktie K	39 674	48 007
Fondita 2000+ B	12 323	22 654
Handelsbanken Europa Index (A1 EUR)	16 605	16 606
Impax Environmental Markets Euro A	18 027	27 672
JP Morgan Global Equity F USD XE	84 489	104 096
JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR	28 046	33 023
OP-Focus A	5 815	6 207
OP-Finland Värde A	49 813	70 589
Räntefonder		
Aktia Emerging Market Bond+ D	10 598	12 316
Bluebay Investment Grade Bond IB EUR	43 253	46 988
Danske Invest Em Markets Debt K	7 157	9 119
Danske Invest Statsobligation K	15 408	18 008
Danske Invest Samfundsränta K	77 436	78 351
Evli European High Yield B	17 490	23 911
LähiTapiola Företagsränta A	30 916	40 397
Nordea Statslån AAA I K	11 556	14 341
OP-EMD Local Currency A	11 257	11 683
OP-Obligation Prima A	10 012	11 439
SEB Global High Yield B	17 323	20 824
Övriga noterade placeringar		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	8 108	8 415
eQ Hoivakiinteistöt 1 T	9 098	9 460
eQ Metsä 1 T	1 081	1 090
UB Global REIT K	12 035	14 018
UB Metsä I	3 000	3 000
Ålandsbanken Bostadsfond specialplaceringsfond C	2 067	2 392
Totalt	615 062	748 568

1 000 EUR	Bokfört värde	Gångse värde
Kapitalfundsandelar		
Access Capital Fond II LP	0	14
Bocap SME Achievers Fund II Ky	30	1
Boston Millennia Partners II L.P.	579	758
Bridgepoint Europe V	1 407	1 415
CapMan Buyout X	3 865	4 063
Crescendo IV, L.P.	0	526
European Fund Investments II	895	836
MB Equity Fund V Ky	88	0
Sentica Buyout IV Ky	3 876	3 863
Standout Capital I AB	50	49
Vaaka Partners Buyout Fund II Ky	3 964	4 293
Verdane Capital IX (E) AB	341	308
Verdane Capital VIII K/S	3 012	3 519
Fastighetskapitalfonder		
Aberdeen Property Fund Finland I Ky (APFF)	2 055	2 055
BPT Healthcare II KY	3 850	4 246
Capman Nordic Real Estate FCP-SIF	4 778	6 441
ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky	3 000	3 277
LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky	5 000	5 214
OP Toimitilakiinteistö Ky	3 000	3 022
Real Estate Debt and Secondaries Ky	2 311	2 381
Totalt	42 100	46 279
Fastighetsplaceringar		
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 498	2 174
Totalt	1 498	2 174
Kortfristiga placeringar		
	2	2
Totalt	2	2
Grundkapitalsplaceringar totalt	661 165	806 812

Som grund för det gångse 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 gångse 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**

Namn	Sitra Management Oy
Hemort	Helsingfors
Innehav	100 %
Eget kapital	311
Räkenskapsperiodens överskott/underskott	-115

Sitra Management Oy:s senast fastställda bokslut är från 2015.

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

Förvaltningsbolag:

Baltic SME Management B.V.

BIF Management Ltd

Oy Nordic Russian Management Company Ltd

Vinstandelsbolag:

BIF Management Ltd

Bio Fund Management Oy

Eqvitec Partners Oy

RTF Founders L.P.

7 Fordringar**1 000 EUR****Resultatregleringar**

Fordringar inom investeringsverksamheten

36

0

Övriga resultatregleringar

284

274

Totalt

320

274

Kundfordringar

202

10

Totalt

522

283

8 Kortfristigt främmande kapitala

1 000 EUR	2016	2015
Erhållna förskott	49	0
Resultatregleringar	2491	3163
Leverantörsskulder	1276	940
Övriga kortfristiga skulder	470	406
Totalt	4 287	4 509

9 Säkerheter och ansvarsförbindelser

1 000 EUR	Förfaller 2017	Ansvarsförbindelser totalt
Fondförbindelser	inga kända	56 924
Specialborgen	0	12
Leasingansvar	3	3
Hysesansvar	1 044	3 871
Totalt		60 809

Sitras personal har en gruppensionsförsäkring som omfattar ålderspension, invalidpension och familjepension. I försäkringen är pensionsåldern 65 år. För närvarande är invalidpensionen viktad i försäkringen. När det gäller ålders- och familjepension förknippas pensionen med fribrevsrätt. I och med arbetspensionsreformen som träder i kraft i början av år 2017 kommer Sitra att ersätta och uppdatera de anställdas gruppensionsförsäkring. För detta syfte har Sitra publicerat en upphandlingsannons i HILMA om teckning av tilläggspensionsförsäkringar för de anställda. Upphandlingen pågår fortfarande när bokslutet fastställs. År 2017 beräknas försäkringspremien uppgå till ca 300 000 euro.

UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET

Helsingfors den 1 mars 2017

MARTTI HETEMÄKI

JARI GUSTAFSSON

ANNE KOVALAINEN

ANITA LEHIKONEN

KIRSI SORMUNEN

MIKKO KOSONEN

REVISIONSBERÄTTELSE

I egenskap av revisorer utsedda av riksdagen har vi granskat Jubileumsfonden för Finlands självständighets bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2016 enligt god revisions-sed. Bokslutet omfattar en resultaträkning, en balansräkning och noter.

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen, i enlighet med de i Finland gällande stadgarna och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas, en korrekt och

tillräcklig bild om verksamhetens resultat och fondens ekonomiska ställning. Det finns inga konflikter mellan uppgifterna i verksamhetsberättelsen och i bokslutet.

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

Helsingfors den 7 mars 2017

SANNA LAUSLAHTI

ESKO KIVIRANTA

ANTTI RINNE

TOM SANDELL, CGR, OFR

MARKKU KOSKELA, CGR

Bilagor

Decennier av framtidsarbete

1960

Riksdagen grundar Sitra som gåva till det 50-åriga Finland. Konkurrenskraft och tillväxt, dvs. morgondagens framgångsrika Finland, blir Sitras uppgift. Verksamheten får en bra start och det första forskningsprojektet handlar om att förebygga miljöförstöring. Sitra placerar riskkapital i internationaliseringen av Kone – och resten är historia.

1970



Finländska forskare utvecklar xylitol, dvs. björksocker, delvis med stöd av finansiering från Sitra. Sitra engagerar sig även i andra produktutvecklingsfrågor: fonden grundar Uppfinningsstiftelsen. Den första ledningskursen i ekonomisk politik hålls i experimentell anda 1977 och futurologi tas upp på Sitras agenda.

1980

Sitra introducerar kapitalinvesteringsverksamheten i Finland och projektet rekombinant-DNA påbörjar genforskningen i Finland. Rapporten Finlands ekonomi 2010 förutspår bland annat bilar som delvis drivs med el och väcker framtidsdiskussionen i Finland. I Kervo anläggs en solby.

1990



Sitra är Finlands största kapitalinvesterare men de forsknings-, utbildnings- och innovationsprojekt som pågår parallellt med investeringarna får en allt större roll mot slutet av decenniet. Ämnesområdena varierar från bionedbrytbara implantat till datasamhällsstrategier. Sitra överförs från Finlands Bank till att direkt underställas riksdagen och får Nokiaaktier av staten för att öka grundkapitalet.

2000

Mjukare värderingar vaknar: vid sidan av den ekonomiska tillväxten är förebyggande av utslagning ett aktuellt tema. Förutom kunskap funderar man också på färdigheter. PreSeed-arbetet som förenar investerare och nystartade företag värdesätts högt och Sitras arbete med digitala informationssystem för hälsovården startar. Programmet Finland 2015 samlar beslutsfattare att behandla Finlands framtid och utbildningen i ekonomisk politik som pågått i flera decennier avslutas 2005. Det misstaget rättas till under det följande decenniet.

2010

Arbetet kring megatrender skördar lagrar. Elektroniska servicekanaler håller på att utvecklas till en grund för det digitala samhället och Sitra stöder hälsovårdsteknologins väg mot en tillväxtbransch. Klimatarbetet som har pågått i decennier kulminerar i en nationell vägkarta för cirkulär ekonomi. Sitra introducerar begreppet samhällelig investering i Finland. Finansièren har blivit en mångsidig samhällspåverkare, ett genuint framtidshus.

2017



När vi år 2017 firar hundraåriga Finland har det gått 50 år sedan Sitra grundades. Framtidshuset firar i arbetets tecken.

Kontaktuppgifter

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



Överbudsman
MIKKO KOSONEN
+358 294 618 403
@SitraKosonen



Ombudsman,
samhällelig utbildning
TAPIO ANTILA
+358 294 618 283
@Tapio14Anttila



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



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



Förmåelseförmåga
ANTTI KIVELÄ
+358 294 618 265
@KivelaAntti



Strategi
PAULA LAINE
+358 294 618 487
@Paula_Laine



Nytt arbetsliv och
hållbar ekonomi
TIMO LINDHOLM
+358 294 618 225
@SitraLindholm



Resursklokt och
kolneutralt samhälle
MARI PANTSAR
+358 294 618 210
@MariPantsar



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



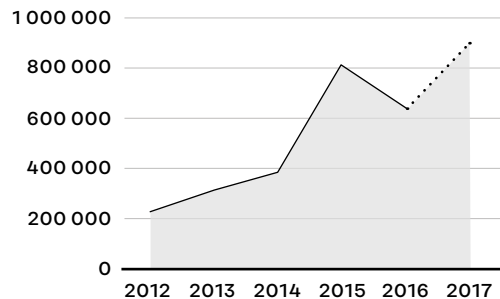
Investeringar
SAMI TUHKANEN
+358 294 618 413
@SamiTuhkanen

DE MEST LÄSTA PUBLIKATIONERNA 2016 (PÅ FINSKA ELLER ENGELSKA)

- | | |
|--|---|
| 1. Megatrendit 2016* | 6. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja |
| 2. Kierrolla kärkeen – Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016–2025 | 7. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle |
| 3. Sote-tiedosta tekoihin | 8. Perspectives on new work (EN) |
| 4. Megatrends 2016 (EN) | 9. Palvelupakettikäsikirja |
| 5. Ratkaisu 100 -haastekilpailun kilpailuohjelma | 10. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? |

*Förutom publikationen laddades Sitras presentation av megatrenderna ned 240 000 gånger och megatrendkorten, som hade sammanställts som stöd för framtidsdiskussionen, blev ett populärt och välanvänt hjälpmedel.

ANTALET BESÖKARE PÅ SITRAS WEBBPLATS



HA EN BRA MORGON- DAG!



SITRA.FI/SV

Östersjögatan 11–13

PB 160

00181 Helsingfors

Telefon +358 294 618 99

🐦 @SitraFund

ISSN 1235-6174