



**SITRA**

VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT 2010

B 11/2011 rd

**JUBILEUMSFONDEN FÖR FINLANDS SJÄLVSTÄNDIGHET  
SITRAS  
VERKSAMHETSBERÄTTELSE FÖR ÅR 2010**

**TILL RIKSDAGEN**

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/90) överlåter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet år 2010 till riksdagen.

Helsingfors den 3 mars 2011

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för  
Finlands självständighet vägnar

**Timo Kalli**  
ordförande

**Anton Mäkelä**  
sekreterare

ISSN 1235-6174  
Edita Prima Ab, Helsingfors 2011

# Innehåll

---

FÖRVALTNINGSRÅDETS UTLÅTANDE .....	6
SITRAS BOKSLUT FÖR ÅR 2010	
Styrelsens verksamhetsberättelse .....	9
Resultaträkning .....	18
Balansräkning .....	18
Redovisningsprinciperna .....	19
Noter till bokslutet .....	20
REVISIONSBERÄTTELSE .....	32

---

## **JUBILEUMSFONDEN FÖR FINLANDS SJÄLVSTÄNDIGHET SITRAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE FÖR ÅR 2010 TILL RIKSDAGEN**

*Enligt lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/90) består Sitras förvaltningsråd av de bankfullmäktigeledamöter som riksdagen tillsatt. Enligt 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen ska förvaltningsrådet årligen lämna en berättelse över fondens verksamhet till riksdagen.*

*I denna verksamhetsberättelse för år 2010 ingår utöver förvaltningsrådets utlåtande även Sitras bokslut jämte verksamhetsberättelse och revisionsberättelse av de av riksdagen tillsatta revisorerna.*

---

# Förvaltningsrådets utlåtande

Enligt lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet ska förvaltningsrådet årligen avge en berättelse till riksdagen över fondens verksamhet. Sitras årsberättelse 2010 består utöver detta utlåtande av bokslutet jämte styrelsens verksamhetsberättelse i anslutning till denna och revisionsberättelsen som uppgjorts av de av riksdagen tillsatta revisorerna. Sitras verksamhet beskrivs i detalj i styrelsens verksamhetsberättelse.

År 2010 var det 43:e verksamhetsåret för Sitra. Sitra fortsatte att som en obunden och aktiv part bygga upp morgondagens framgångsrika Finland och driva på systemiska förändringar. Resurserna och de olika instrumenten riktas in på vissa för tiden utvalda fokusområden som stärker dynamiken och reformförmågan i det finländska samhället. Verksamheten inom fokusområdena organiseras som omfattande fleråriga program eller kortare utvecklingsprogram innehållande olika projekt och åtgärder som har samma mål och där insatserna stödjer och kompletterar varandra.

Sitra genomförde under året en strategiprocess för att precisera sin vision och de strategiska ambitionerna. Strategin och handlingsmodellen som antogs 2009 har till sitt innehåll befunnits goda och därför nöjde man sig nu med att precisera dem. Likaså preciseras och skärptes handlingsmodellen och Sitras roll i samhället. I samband med strategiprocessen uppdaterade man Sitras vision till att bättre avspegla den framtid för Finland som Sitra eftersträvar. Den uppdaterade visionen lyder: Finland är en framgångsrik föregångare inom hållbar välfärd. Sitras mission förblev oförändrad: Sitra bygger morgondagens framgångsrika Finland.

Sitras strategiska ambitioner formulerades som följer: Sitra förnyar uppfattningen om ett gott liv, Sitra letar efter samhällsreformerande handlingsmodeller som fokuserar på människan, och Sitra stimulerar affärsverksamhet som siktar på hållbar välfärd. Hela verksamheten präglas således av fokusering på människan och hållbarhet.

Programmen Energiprogrammet, Kommunprogrammet och Tillväxtprogrammet för maskinindustrin fortsatte enligt förutbestämda planer under år 2010. Nya program som startade var programmet Landmärken som fokuserar på landsbygdens olika betydelser och Programmet för offentlig ledning och förvaltning. Teman som är viktiga för Finlands framtid behandla-

des förutom i programmen även i två omfattande utvecklingsprogram.

Inom **Energiprogrammet** fortsatte arbetet för att effektivisera samhällenas energianvändning och höja medborgarnas energimedvetenhet. Syftet med programmet är att öka välfärden genom att minska energiförbrukningen och utsläppen. Inom **Tillväxtprogrammet för maskinindustrin** sökte man lösningar för hur verkstadsindustrin i Finland ska kunna uppnå framgångar och generera ny affärsverksamhet också i framtiden. Internationalisering av företagen och global kundrekrytering ansågs utgöra en viktig tillväxtpande strategi. Inom **Kommunprogrammet** fortsatte man arbetet som inleddes 2009 för att utveckla kommunernas serviceproduktion och förnya servicestrukturerna i syfte att uppnå bättre produktivitet och optimal allokering av resurserna. Inom **programmet Landmärken** som startade under året utnyttjade man innovativa experiment och projekt för att ge fart åt en förnyelse av landsbygden. Det femåriga programmet tar modigt fram olika perspektiv och främjar innovativ verksamhet för att finna nya funktioner för landsbygden. Inom det andra programmet som startade år 2010, **Programmet för offentlig ledning och förvaltning**, fokuserade man på reformer inom den offentliga förvaltningen som påkallas av hållbarhetsgapet i den offentliga ekonomin, den åldrande befolkningen, människornas allt mer varierande servicebehov och de globalekonomiska konkurrensfaktorer som påverkar regionerna. Fokus i programmets pilotprojekt låg på kundorienterade tjänster, förvaltningens produktivitet, olika sätt att tillhandahålla service och samarbetet inom den offentliga förvaltningen. En övergripande utvärdering av effekterna av de avslutade programmen inleddes i slutet av 2010 och resultaten blir klara våren 2011.

Inom Sitras första utvecklingsprogram som avslutades våren 2010, Källor för Finlands livskraft, samlades 200 beslutsfattare och opinionsbildare för att dryfta Finlands framtidsutmaningar och potential. Inom programmet arbetade man för att öka förståelsen för djupet i de pågående omvälvningarna i samhället och aktivera beslutsfattare och opinionsbildare i de åtgärder som behövs för förändringar. De tankar som samlats i programrapporten lever vidare i Sitras strategiska målsättning samt konkret i de av Sitra finansierade livskraftsprojekten och i det nya utvecklingsprogrammet Livskraft som startar våren 2011.

Användningen av strategisk design som ett verktyg för att lösa problem i samhället var föremål för utvecklings- och kommunikationsinsatserna bland annat inom det internationella utvecklingsprogrammet Helsinki Design Lab. Idéerna tillämpades i projektet Low2No för projektering av ett kvarter för hållbart byggande i Busholmen i Helsingfors, däribland nya lokaler för Sitra. Engagemanget för hållbar utveckling genom-syrade Sitras verksamhet och målsättningen är att vara koldioxidneutral före 2017, då fonden fyller 50 år.

Inom affärsutvecklingen utgår man speciellt från teknik- och branschövergripande ekosystem och modeller för att skapa ny och växande affärsverksamhet i Finland. Sitra agerar som en aktiv, tålmodig och ansvars-kännande ägare. Sitras strategi verkställs genom kapitalplaceringar i olika företag på marknads-villkor. Avsikten är att lämna bestående spår och effekter i näringslivet och samhället. Utöver de etablerade instrumenten på marknaden tar Sitra fram nya instru-ment och främjar spridningen av internationella praxis och flödet av internationellt kapital till Finland.

Under året avyttrade Sitra 10 företag helt och ett företag delvis. Nya investeringar i företag riktades in på

programmets strategiska fokusområden. Sitra gjorde initialinvesteringar i sammanlagt 5 företag. I slutet av året förvaltade Sitra 44 portföljföretag.

I slutet av år 2010 uppgick marknadsvärdet för grundkapitalet till 697 miljoner euro. Placeringsstill-gångarna gav en avkastning om +9,3 procent år 2010, jämfört med +14,6 procent året innan.

Sitra är en ansvarskännande investerare som fattar sina beslut utifrån hänsyn till sitt samhällsansvar. Avsikten är att kontinuerligt utveckla metoderna och för-faringssätten för ansvarsfulla investeringar utav Sitras grundkapital. De flesta av de kapitalförvaltare som Sitra anlitar har redan undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar eller beaktar etiska värde-ringar i sin verksamhet i övrigt.

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras eko-nomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Förvaltningsrådet fastställde vid sitt sammanträde den 3 mars 2011 Sitras resultat- och balansräkningar enligt revisorernas förslag. Vid samma sammanträde beslutade förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra överskottet på 6 565 998,80 euro för räkenskapsåret 2010 till tidigare års balanserade överskott.

Helsingfors den 3 mars 2011

**Timo Kalli**  
**Antti Kalliomäki**  
**Tanja Karpela**  
**Martti Korhonen**  
**Mika Lintilä**  
**Pekka Ravi**  
**Marja Tiura**  
**Jutta Urpilainen**  
**Ben Zyskowicz**  
**./Anton Mäkelä**

---

## Sitras bokslut för år 2010

---

# Styrelsens verksamhetsberättelse

## Sitras omvärld 2010

Finlands ekonomi återhämtade sig snabbare än förväntat från den globala ekonomiska recessionen 2008–2009 tack vare en målmedveten stimulanspolitik och en god internationell efterfrågan inom exportindustrin. Sysselsättningsläget var bättre än förväntat och speciellt hushållskonsumtionen och de fortsatt livliga bostadsinvesteringarna bidrog till att bibehålla en stark inhemsk efterfrågan. Många finländska börsbolag rapporterade utmärkta resultat i slutet av 2010.

De största problemen för Finland hänförde sig till den offentliga ekonomin som återhämtade sig alltför långsamt och fortsatte att visa underskott i förhållande till den totala produktionen. Samhället kom till insikt om att det är omöjligt att återgå till den tillväxttrend som rådde före 2008 utan genomgripande strukturella reformer för att öka sysselsättningsutbudet och höja arbetets produktivitet.

På det globala planet förstärktes megatrenderna: tyngdpunkten i världen förskjuts allt snabbare från väst till öst. Samtidigt blir världen allt mer multipolär. De nya ramvillkoren som klimatförändringarna gett upphov till accentueras och konkretiseras. Nationella intressen spelar en större roll på marknaden då man konkurrerar om bland annat tynande naturresurser, energi, mineraler, vatten och mat.

I det finländska samhället såg man sig under året om efter en ny inriktning och en ny framtid: i den offentliga – visserligen ofta motstridiga – debatten efterlyste man såväl nya initiativ och förslag som experiment och insikter som bidrar till reformer i samhället. Förändringarna i omvärlden stärkte Sitras ställning och skapade mer spelrum för och en större efterfrågan på en opartisk visionär och aktör som Sitra.

## Sitras uppgifter och mål

Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra är en offentligrättslig fond, vars uppgift är att främja en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt inom ekonomin samt internationell konkurrensförmåga och internationellt samarbete. I egenskap av en oavhängig aktör som är direkt underställd riksdagen har Sitra utomordentligt goda möjligheter att snabbt ta itu med frågor som är vik-

tiga för ett välmående Finland och dess ekonomiska tillväxt.

Sitra finansierar verksamheten främst med avkastningen på grundkapitalet samt med avkastningen av den operativa finansieringsverksamheten. Tack vare sin långsiktiga och framgångsrika ekonomi kunde Sitra år 2010 fortsätta verksamheten i full skala trots det osäkra läget inom den finländska ekonomin. År 2010 satsade Sitra mer än någonsin tidigare.

Sitra preciserade sina strategiska ambitioner under året. En betydande strukturell utmaning för Finland är att övergå från den industriella erans tanke- och handlingsmodeller mot ett mer hållbart och människoorienterat Finland. Sitra arbetar genomgående för att möjliggöra och stödja denna enorma förändring. Som en oberoende aktör kan Sitra ta itu med frågor som är viktiga för Finland genom sina program, utvecklingsprogram, strategiprocesser och framsynsinsatser.

Sitras strategiska ambitioner kan delas in i tre sektorer.

För det första vill man förnya uppfattningen om ett gott liv och bredda välfärdsbegreppet samtidigt som man genom forskning, utredningar och försöksprojekt vill hjälpa till att upptäcka och identifiera olika dimensioner som hör till ett gott liv, såsom hållbara livsstilslösningar, den subjektiva välfärden, aktivitet och gemenskap.

För det andra letar man efter samhällsreformerande handlingsmodeller som fokuserar på människan samt stödjer sådana reformer av samhällsstrukturerna som uppmuntrar individer, organisationer och företag till att anamma hållbara lösningar och handlingsätt. Tanken är att man genom försöksprojekt och spridning av bästa praxis ska främja öppna och engagerande handlingsmodeller i samhället som tar fasta på människors olika behov. Sitra satsar på att utveckla ett samhälle som medger mångfald i den offentliga serviceproduktionen, affärsverksamheten och människors vardagsval samt utformar nytt ledarskapstänkande i Finland med handlingsmodeller som avspeglar detta.

För det tredje är Sitras strategiska ambition att genom aktiv analysverksamhet och kapitalplaceringar stimulera affärsverksamhet som siktar på hållbar välfärd och stödjer utvecklingen av affärsmodeller som genererar hållbar välfärd. Avsikten är att stödja uppkomsten av ny serviceaffärsverksamhet och företagsverksamhet med tilltagande utbud av tjänster.



Under verksamhetsåret preciserade Sitra också sin roll som samhällspåverkare. I framtiden kommer man företrädesvis att arbeta med färre och mer omfattande helheter i stället för flera separata ämnesområden. Helheterna bearbetas på olika sätt, till exempel i parallella program och utvecklingsprogram som kompletterar varandra. Allt detta syftar till att ytterligare stärka Sitras slagkraft.

Inom verksamheten strävar Sitra efter att tillvarata sina befintliga styrkor på beslutsfattarnivå och samtidigt öka nätverkanter på gräsrotsnivå. Detta syns i kommunikationsaktiviteterna och engagemanget i den offentliga debatten. Sitra vill agera som en aktiv debattör i olika forum och genom olika kanaler tillföra samhällsdebatten sin expertis, kompetens och erfarenhet.

Sitra arbetar för införandet av nya koncept och smidiga handlingsmodeller först och främst i Finland, men genom att Finland är en del av den globala världen utgår verksamheten från ett globalt perspektiv och relevanta internationella nätverk. Enligt Sitras vision är Finland en framgångsrik föregångare inom hållbar välfärd.

## Verksamheten år 2010

### En gemensam agenda

Arbetet med att utarbeta Sitras gemensamma agenda framskred under verksamhetsåret. Utvecklingsprogrammet Källor för Finlands livskraft, som avslutades på våren, påverkade strategiarbetet på många sätt. Inom programmet dryftade 200 beslutsfattare och opinionsbildare de framtida utmaningarna och möjligheterna för Finland. Man kom klart och tydligt fram till att finländarnas välfärd och konkurrenskraft inte längre kan byggas utifrån gamla framgångsrecept. Här är det frågan om tanke- och handlingsmodeller: i den föränderliga och komplexa globala omvärlden är det inte längre möjligt att diktera en vision för Finland och en genomförandeplan för visionen. Finland håller på att övergå från den gamla industriella erans tanke- och handlingsmodeller till ett mer människo- och lösningsorienterat servicesamhälle.

De tankar som finns samlade i rapporten om utvecklingsprogrammet Källor för Finlands livskraft

lever vidare både i Sitras strategiska tänkande och på det konkreta planet i livskraftsprojekt som Sitra finansierar. Utvecklingsprogrammet följs upp av det nya utvecklingsprogrammet Livskraft som bereddes under hösten. Det nya utvecklingsprogrammet ska fungera som Sitras kanal för att främja Finlands livskraft, ta fram nya kunskaper och insikter, omsätta livskraftskoncept i praktiken, bygga upp nätverk och påverka i viktiga frågor i samhället. Det kan också ses som en fortsättning på Sitras tidigare utbildningar som riktats till beslutsfattarna.

Arbetet med att se över det nationella framsynsnätverket inleddes under året. Strategiska forskningens roll i Sitras strategiarbete och utveckling befestades och forskningens instrument engagerades som stöd för programmen.

För att gagna Sitras ambitioner tog man fasta på strategisk design som ett verktyg för att lösa omfattande problem i samhället. Strategisk design som ett problemlösande verktyg var föremål för utvecklings- och kommunikationsinsatserna bland annat vid det internationella evenemanget Helsinki Design Lab i september. Idéerna omsattes i praktiken i Sitras projekt Low2No i Busholmen i Helsingfors för projektering av ett kvarter för hållbart byggande, däribland nya lokaler för Sitra.

I november lanserade Sitra sitt mål att vara koldioxidneutral före 2017 då fonden fyller 50 år. Genom att utveckla sina handlingsmetoder skapar Sitra färdigheter för att om några år flytta till Busholmen och lokaliteter som är förenliga med hållbar utveckling.

Integreringen av Sitras strategiska ambitioner i det dagliga arbetet var ett viktigt område för den interna utvecklingen under året. Ett led i detta arbete var introduktionen av styrpaneler för hela huset. Med styrpanelerna mäts resultaten och effekterna av Sitras insatser bland annat med strategi-, ekonomi- och HR-mätare.

Till Sitras uppdrag hör att testa och pröva nya koncept. Denna princip förverkligades såväl genom utvecklingsprojekt i samhället och i företag som i Sitras interna utvecklingsaktiviteter. Ett exempel på detta är projektet för utveckling av en offentlig webbservice för Sitra genom vilken man kan sprida och vidareutveckla resultaten på webben med större intressentengagemang. Alla resultat från utvecklingsprojektet, såsom verktyg och källkoder, görs fritt tillgängliga för motsvarande initiativ, medan man under projektet inleder en

offentlig debatt om bland annat arbetssätten och upphandlingsförfarandena inom IT- och webbranschen.

## Programverksamheten

### *Kommunprogrammet (2009–2013)*

De kommunala välfärdstjänsternas andel av bruttonationalprodukten ökar oundvikligen genom att befolkningen åldras. För att avhjälpa trycket på den offentliga ekonomin måste de kommunala tjänsternas produktivitet höjas betydligt med hjälp av nya koncept. I projekten inom Kommunprogrammet utvecklar man kommunernas serviceproduktion och förnyar servicestrukturerna för att uppnå bättre produktivitet i servicen och optimalt utnyttjande av resurserna i framtiden. Målsättningen är att kommuninvånarna ska tillhandahållas bättre service som organiserats på bästa möjliga sätt.

Viljan inom Kommunprogrammet och hos de kommunala aktörerna att tillsammans reformera, samordna och effektivisera verksamheten konkretiserades hösten 2010 i inrättandet av servicecentren för informations- och kommunikationsteknik och för ekonomi- och personaladministration. Syftet med de riksomfattande servicecentren är att uppnå en betydande produktivitetshöjning i den kommunala ekonomin: kostnadsökningen beräknas minska med flera miljarder euro före mitten av detta årtionde. Man vill med servicecentren tillhandahålla kommuninvånarna mer omfattande service som även når över kommungränserna.

I en rapport som publicerades i Kommunprogrammet i juni 2010 framlades en alternativ reformmodell för finansieringen och styrningen av hälso- och sjukvården. Reformen är tänkt att trygga en jämlik primärvård för medborgarna och lösa de olika problemen som finns inom finansieringen och styrningen i dag. Rapporten utgjorde också ett inlägg i samhällsdebatten om reformbehovet.

Servicesedlarna ger kommuninvånarna möjlighet att fritt köpa social- och hälsovårdstjänster av privata serviceleverantörer. Inom Kommunprogrammet pilottestades servicesedlarna inom primärvården, barn- och ungdomsvården, handikapp- och äldreomsorgen och specialsjukvården. Erfarenheterna och koncepten ska sedan vid behov kunna införas inom social- och häl-

sovården i bredare skala. Ett välutvecklat system med servicesedlar utökar valfriheten för tjänster och breddar serviceutbudet, skapar transparens i prissättningen och utvecklar samarbetet mellan kommunerna och serviceleverantörerna.

I Kommunprogrammet arbetade man aktivt för lanseringen av en tjänst för datavolymer med hälsoinformation, Taltioni. Genom tjänsten kan var och en själv organisera, använda och skapa individuell information om hälsa och välbefinnande med hjälp av internet och mobilteknik. Taltioni är en digital serviceplattform som ger tillgång till hälso- och välbefinnandetjänster oavsett tidpunkt, plats och organisation. Den samordnade plattformslösningen förväntas också skapa en innovativ affärsmiljö för leverantörer av dessa tjänster.

Våren 2010 lanserade man inom Kommunprogrammet i samarbete med Lahtis stad den andra Hälso-kiosken i Finland. Den första Hälso-kiosken öppnades i Ylöjärvi sommaren 2009. Med de tvååriga försöks- och forskningsprojekten testar man Hälso-kioskens lämplighet som ett nytt servicekoncept inom ramen för en mer omfattande hälso- och sjukvårdsreform. Enligt utvärderingsrapporter som utarbetades vid Tammerfors universitet hösten 2010 förbättrar Hälso-kioskernas låg-tröskeltjänster kundfokuseringen och tillgängligheten samt bidrar sannolikt till kostnadseffektiv och fungerande service.

### *Programmet för offentlig ledning och förvaltning (2010–2013)*

Hållbarhetsgapet i den offentliga ekonomin, den åldrande befolkningen, människornas ökande behov av olika tjänster och globalekonomiska konkurrensfaktorer med regional effekt påkallar reformer inom den offentliga förvaltningen. I Programmet för offentlig ledning och förvaltning letar man efter människofokuserade och socialt hållbara lösningar på de problem som definieras. Fokus ligger på kundorienterade tjänster, förvaltningens produktivitet, olika sätt att tillhandahålla service och samarbetet inom den offentliga förvaltningen. Reformbehovet lägger också press på styrsystemen och ledningskoncepten inom den offentliga förvaltningen.

Inom programmet letar man efter nya idéer och lösningsmodeller framförallt genom pilotprojekt där nya ledningskoncept testas och utvecklas i en verklig kontext. Under programmets första år lanserades femton projekt, och dessutom bereds några experiment som

går ut på personalrotation inom den offentliga sektorn och utarbetande av incitament. Projekten genomförs i regel i samarbete med andra parter och Sitras andel av finansieringen av dem uppgår till högst 50 procent.

I projektet Uudistuva kylä kaupungissa ("En nytänkande by i staden"), som anknyter till Tavastehus stads service- och upphandlingsstrategi, vinnlägger man sig om att öka invånarnas valfrihet och inflytandemöjligheter. Försöksperspektivet realiseras framför allt genom att människorna får själva delta i organisationen av servicen. Dessutom omorganiseras tjänsterna efter invånarnas servicebehov enligt ålder (den s.k. livscykelmodellen). I projektet granskar man bland annat hur flerproducentmodeller inverkar på servicens smidighet. Motsvarande fokusering på klienten finns också i Träskända stads projekt Asiakkaan asiaila ("Fokus på kunden") där servicestrukturen läggs om utifrån en kundfokuserad organisationsmodell.

I Finland har man redan länge arbetat för att skapa samarbete över sektorgränserna inom den offentliga förvaltningen, men problemet har varit avsaknaden av gemensamma principer. Utifrån utredningarna inom programmet publicerades i december Sitras förslag om en modell för statens concernstyrning, som samtidigt var en debattöppning inför förhandlingarna om regeringsprogrammet våren 2011. I modellen granskades statskoncernen som ett övergripande system som kräver concernstrategiskt tänkande och breddning av concernstyrningskonceptet. Man tog också ställning till verksamhetsstyrningen, måluppställningen och resursfördelningen. Ur Sitras och programmets perspektiv har Finland här en möjlighet att agera som en aktiv utvecklare och föregångare även internationellt.

Samarbete över sektorgränserna ingår också i utvecklingsprogrammet Trafikrevolutionen som lanserades i december efter nästan ett halvt års förberedelser. Projektet genomförs tillsammans med Kommunikationsministeriet, Arbets- och näringsministeriet, Finansministeriet och Miljöministeriet. Resultaten av projektet vars syfte är att framkalla en radikal reform av samhälls- och trafikplaneringen offentliggörs våren 2011.

I ett projekt på Koukkuniemi äldreboende granskar man ur olika perspektiv flerproducentmodellens effekter på utvecklingen av strukturerna för offentlig service. Målet är bland annat att testa lämpligheten av ett socialt företag som leverantör av kommunala tjäns-

ter. Samtidigt utvecklar man ledarskapsmodeller som stärker de anställdas egenmakt och gynnar hållbar produktivitet. Dessutom främjar man utvecklingen av värdebaserad serviceupphandling i kommunerna så att den motiverar en kvalitetshöjning inom äldreomsorgen med tanke på att ge klienterna en god ålderdom. Projektet som startade sommaren 2010 ingår i reformen av servicesystemet i Tammerfors stad.

Utgångspunkten för programmet är ledarskapets centrala roll i reformen av den offentliga förvaltningen. Därför har man fastställt ett övergripande mål för utarbetandet av handlingsmodeller och koncept: att skapa nya finländska ledarskapskoncept genom att identifiera de innehåll och kontext som är viktiga för ledarskapet i framtiden. Webbplatsen [www.uusijohtajuus.fi](http://www.uusijohtajuus.fi) (endast på finska) som lanserades i december är ett diskussionsforum för dem som intresserar sig för utvecklingen av ledarskapet inom den offentliga förvaltningen. Genuin och trovärdig interaktion skapas "nedifrån upp": man ska inte servera intressenterna färdiga tankemodeller utan utforma dem tillsammans under processen.

#### *Energiprogrammet (2008–2012)*

Den byggda miljön spelar en viktig roll i arbetet mot klimatförändringarna. Dessutom utgör byggnader och den byggda miljön en mycket betydande del av våra nationella tillgångar. Vår livsstil och den framtida utvecklingen i vår bo- och arbetsmiljö är ytterst viktiga för uppbyggandet av ett hållbart samhälle och för välfärden. I Energiprogrammet arbetar man för att höja välfärden genom att minska energianvändningen i samhället och utsläppen av drivhusgaser.

Under verksamhetsåret lade man tillsammans med Tekes, Miljöministeriet och en grupp experter upp ett riksomfattande handlingsprogram för att höja energieffektiviteten i byggda miljöer. I handlingsprogrammet ERA17 – Energiaviisaan rakennetun ympäristön aika 2017 ("Tiden för energismarta byggda miljöer") – tilldelade man den byggda miljön dess rättmätiga viktiga ställning och lade upp riktlinjer för hur vi på nytt ska bli föregångare. I ERA17 ingick samtliga av Energiprogrammets mål och många av projekten i det senare anknyter direkt till handlingsprogrammet. Energiprogrammet kommer att stödja handlingsprogrammet de närmaste åren.

Inom Energiprogrammet samarbetade man också med Miljöministeriet med att revidera byggbestäm-

melserna. Att styrningen av energieffektiviteten i de olika byggnadsdelarna ersätts med totalenergiberäkningar för byggnaden är en betydande systemisk och innovationsstimulerande förändring. Inom programmet finansierades också utredningar som lade grunden till ERA17-arbetet och reformen av byggbestämmelserna samt bidrog till att öka byggandet av flervåningshus i trä i Finland.

Ytterligare en systemisk förändring är att byggnaderna ska fungera som energiproducenter och -försäljare. Enligt direktivet om byggnaders energiprestanda (EPBD) ska alla offentliga nybyggen efter början av 2019 och alla nya byggnader efter januari 2021 vara praktiskt taget nollenergihus. Genom programmet möjliggjordes byggandet av nollenergihuset Luukku och det framgångsrika deltagandet i tävlingen Solar Decathlon Europe. Med studentbostäderna Kuopas i Kuopio och flervåningshusen i Mestariasunnot i Träskända kunde man bevisa att det är möjligt att bygga nollenergihus redan i dag. Dessa är viktiga milstolpar på vägen mot den nivå som fastställs i energiprestandadirektivet.

Man arbetade för att utveckla samhällsplaneringen genom ett försöksprojekt i Skaftkärr i Borgå. Projektet visade att man redan inom samhällsplaneringen kan och ska ta hänsyn till att höja energieffektiviteten och minska på utsläppen av drivhusgaser. Utifrån resultaten av projektet framstod det tydligt att energiförsörjningen och utsläppen ska beaktas i all planläggning. Vikten av en konsoliderad samhällsstruktur lyftes också fram i debatten kring utvecklingen av samhällsplaneringen.

Modellen för hållbar byggnation och stadsutveckling tillämpades i projektet Low2No i Busholmen i Helsingfors. I projektet studerade man ingående hållbarhetsaspekter i urbant byggande inom ramen av ett kvarter. I Tammerfors arbetade man i projektet ECO2 för samma mål ur hela stadens perspektiv. Flera projekt för energirådgivning syftade till att höja människornas medvetenhet och tillgång till information. I det med Arbets- och näringsministeriet gemensamma riksomfattande projektet för utveckling av energirådgivningen nådde man en viktig mellanetapp när Motiva utsågs till riksomfattande samordningscentrum för energiinformation.

Förutom i energirådgivningsprojekten fick medborgarna komma till tals genom samarbetet i projektet Peloton. I projektet identifierar man så kallade port-

vakter, dvs. aktörer som påverkar energivalen, och samarbetar med dem för att ta fram nya handlingsformer och öka medborgarnas kunskaper om konsumtionsvalens effekter på energiprestandan. Handboken *Pieni suuri energiakirja* ("Lilla stora energiboken") är en praktisk handledning i energieffektivt boende.

Samarbetet inom affärsverksamheten riktades in på företagsnätverk inom LED- och smart grid-teknikerna. Stiftelsen Teknologista Tuotteiksi tilldelade Energiprogrammets portfölj företag Neapo Oy ett pris för innovativa bygglösningar för moduler som kan användas i nybyggen och renoveringar.

#### *Programmet Landmärken (2010–2014)*

I programmet Landmärken, som startade i början av 2010, publicerades vid ett seminarium i februari en barometerundersökning som bekräftade den uppfattning som utformats under programberedningen: landsbygden är en speciell resurs för finländarna. Enligt enkäten var landsbygden en viktig rekreativ miljö för finländarna och företagen såg möjligheter till ny affärsverksamhet på landsbygden.

Under året stärktes det bärande temat för programmet, nämligen att landskapet ska studeras utifrån sin potential och därav uppkommande efterfrågan. Utredningen avslöjade ett intressant drag i den finländska identiteten: finländarna ska inte längre delas in i landsortsbor och stadsbor beroende på var de bor, för hela 36 procent kände att de tillhörde bägge kategorierna.

I programmet fokuserar man på innovativa och djärva experiment och projekt. I publikationerna och kommunikationen lyfter man fram nya synvinklar och perspektiv på landsbygden och väcker en debatt om förändringarna i vårt förhållande till landsbygden. Genom utredningar kan man också bättre identifiera den efterfrågan som riktas mot landsbygden.

Under programmets första år startade man således flera projekt och fokuserade strategin i enlighet med principerna för ett lärande program.

Utredningen Lähiruoka, nyt – trendistä markkinoille ("Närproducerat, nu. Från trend ut på marknaden"), som utfördes på uppdrag av programmet, gav i slutet av våren nytt lyft åt närproducerad mat genom att presentera olika sätt att leverera närproducerade livsmedel från producenterna till konsumenterna. Närproducerad mat har diskuterats i årtionden.

I dag råder det ingen brist på efterfrågan, utan det som behövs är nya affärsmodeller inom branschen.

Barometerundersökningen om de betydelse som finländarna tilldelar landsbygden vidareutvecklades under hösten till en årligen återkommande version. Samtidigt studerade man mediernas och föregångarnas förhållande till landsbygden med hjälp av diskursanalys och trendanalys. De tre utredningarna publiceras under vårvintern 2011.

Bioekonomi och närproducerad energi lyftes fram som viktiga teman. Det är rationellt och lönsamt att utnyttja energi- och materialflöden lokalt, medan bioekonomin ger upphov till grön tillväxt. Lagstiftningen ska således stödja och inte begränsa en decentraliserad bioekonomi. Inom Landmärken ifrågasatte man den enögda uppfattningen enligt vilken centralisering är den enda vägen till bättre ekoeffektivitet. Då energi både produceras och används lokalt behövs till exempel inga långa transporter.

Att hitta svar på det tilltagande flerboendet bland finländarna, liksom på teman kring centralisering respektive decentralisering, kräver ytterligare idogt arbete i programmet. För att möjliggöra flerortsboende som inte påfrestar miljön behövs nya samhällsstrukturer och handlingsmodeller.

Landsbygdens immateriella värde framhövs av ett ökande antal människor som inte enbart vill ha hedonistisk njutning utan längtar efter djupare betydelse. Det råder en ökande efterfrågan på tystnad och naturmiljöer. I de olika projekten som pågår inom programmet söker man efter de byggstenar för ett gott liv som landsbygden kan erbjuda.

#### *Tillväxtprogrammet för maskinindustrin (2008–2011)*

Inom maskin- och metallvaruindustrin pågår en strukturförändring som alla företag i branschen, speciellt många små och medelstora underleverantörer, inte är helt på det klara med. Det finns fortfarande en utbredd övertygelse om att läget kommer att återgå till det tidigare. De stora verkstadsföretagen i Finland fortsatte den internationaliseringsprocess som inleddes i början av 2000-talet, varigenom betydande produktionsvolymerna och arbetstillfällena flyttades till länder som ligger närmare tillväxtmarknaderna och erbjuder billigare arbetskraft. De internationella företagen har på detta sätt skapat anskaffnings- och samarbetskedjor utanför Finland, vilket också bidrar till och försnabbar förändringarna.

De små och medelstora verkstäderna i Finland är i hög grad geografiskt begränsade. De har knappt någon internationell aktivitet och produktionen är arbetsintensiv med dåliga betingelser för produktutveckling och planering. Konkurrenskraften försvagas också av att företagen saknar marknadsföringskunskaper och marknadsföringsfunktioner. De tekniska färdigheterna och produktionens kvalitet ligger emellertid på hög internationell nivå.

Målet för Tillväxtprogrammet för maskinindustrin är att sätta in utvecklingsprojekt och kapitalinvesteringar för att förnya verkstadsindustriföretag och ge dem den kompetens och konkurrenskraft som behövs för att företagen ska kunna hävda sig i den globala ekonomin i framtiden. År 2010 fokuserade man på att uppmärksamma företagen på den pågående förändringen och begrunda lämpliga reaktioner på förändringen. Programmets viktigaste budskap med avseende på förändringen var att företagen måste se sig om efter nya kunder på den internationella marknaden och därigenom etablera sig utomlands, de ska kunna leverera större helheter och lösa kundernas problem, med andra ord ska de vinnlägga sig om planering och produktutveckling, och de ska utveckla sin affärskompetens överlag speciellt genom att förbättra den strategiska planeringen och ledningen och styrelsefunktionerna.

I programmet investerade man år 2010 i två företag, Mesera Oy och Meteco Oy. Bägge företagen står i beråd att ta steget ut från renodlade inhemska underleverantörer till företag som betjänar internationella företag och som säljer egna lösningar och till och med egna produkter. Syftet med investeringarna var att skapa ett exempel för förändringen och för de möjligheter och utmaningar som den medför. Investeringarna inom programmet fortsätter.

Internationaliseringsutvecklingen främjades med landsspecifika projekt där finländska verkstadsföretag fick ta del av möjligheterna på exportmarknaden först under en seminariedag i Finland och sedan genom ett besök i mällandet. År 2010 fokuserades projekten på Kina och Ryssland. Som en fortsättning på Rysslandsprojektet inbjöds ryska företagschefer till Finland för att lära känna finländska underleverantörer. Konceptet rönste så stor popularitet att man inom programmet har ombetts arrangera ett motsvarande och mer omfattande besök hösten 2011. Följande projektland är Sverige.

Boken *Teollinen Suomi* ("Det industriella Finland") som publicerades på våren redogjorde för strukturomvandlingen inom industrin och ritade upp en bild av framtidens industriella Finland. För att kunna förstå förutsättningarna för internationaliseringen skapade man tillsammans med Gia International en webbplats som ska innehålla aktuell information och de senaste rönen från den internationella marknaden.

Den djupa recessionen som drabbade branschen inverkade på planerna för programmet som fokuserades mer på internationalisering och omvärldsförändringar. I övrigt genomfördes programmet enligt de ursprungliga planerna.

### Affärsverksamhetsutveckling och placeringar

Sitra skärpte under verksamhetsåret sin roll både som affärsutvecklare och kapitalinvestorare. Genom investeringarna stödjer man utvecklingen av affärsverksamheten i Finland för att uppnå de effekter i samhället som fastställs i Sitras strategi. Fokuserade områden väljs på samhällseliga grunder, men själva investeringarna görs helt enligt marknadsvillkor. Avsikten är att lämna bestående spår och effekter i näringslivet och samhället.

Inom affärsutvecklingen satsar Sitra inte på sektor- och teknikfokuserade projekt utan på utvecklingen av marknads- och lösningsorienterade affärs ekosystem och nya affärsmodeller. Samtliga av Sitras fem program fungerar som affärsutvecklingsprojekt inom sina respektive sektorer, oavsett om det är fråga om den föränderliga verkstads- och metallindustrisektorn eller landsbygdsens nya betydelser.

Under det gångna året aktiverade man sig i att skapa en ny affärsmodell som baserar sig på sociala företag i samarbete med Arbets- och näringsministeriet, branschorganisationer och företag. Arbetet kommer att ge upphov till en definition av sociala företag, verksamhet som aktiverar företag i enlighet med handlingsmodellen och finansieringsmodeller som gör det möjligt att starta sociala företag.

Till affärs ekosystemen hänför sig Sitras arbete för att skapa bland annat en process för decentraliserad produktion av bioetanol där råvarorna, biprodukterna och produktionslogistiken skulle sammanföras till ett ekonomiskt lönsamt ekosystem. Under året pre-

ciserade man också de egna processerna för valet av affärsutvecklingsprojekt.

Sedan länge har en viktig del av affärsutvecklingsarbetet vid Sitra varit att agera som ägare i företag i rollen av en ansvarskännande och aktiv kapitalinvestorare. Inom placeringsverksamheten fortsatte man att aktivt förvalta och utveckla portföljföretagen. I kapitalinvesteringsbranschen präglades året av den volymminskning och försiktighet i fråga om nya investeringar som började redan i slutet av 2008. Detta försvårade de fortsatta finansieringsronderna och det var speciellt svårt att locka nya internationella investorer till den finländska marknaden. Finansieringsronderna tog utan undantag mer tid än normalt. Sitra fullföljde emellertid sina ansvarsfulla innehav tillsammans med de andra investerarna och lyckades trygga den fortsatta finansieringen av de bästa portföljföretagen.

Under året avyttrade Sitra 10 företag helt och ett företag delvis. De marknadspriser som man betingade avspeglade läget på marknaden och förblev i vissa fall under den förväntade normalnivån.

De nya investeringarna i företag riktades in på programmets strategiska fokusområden. Sitra gjorde initialinvesteringar i sammanlagt 5 företag under året. Strategin för fondplaceringar förnyades år 2010 så att man framledes ska allt bättre utnyttja Sitras internationella fondplaceringar som ett sätt att inhämta information för Sitras egna funktioner och för att utnyttjas i samhällspåverkan i Finland. Fondplaceringarna förväntas ge en god avkastning som även kan användas till att utveckla den egna verksamheten.

Fondplaceringarna i Finland bidrar till den finländska affärsverksamheten och ger därigenom direkta effekter i samhället. Fondplaceringarna utomlands ger finländska företag information om marknaden och nya tekniker och ger upphov till kontakter utomlands. Genom fondplaceringarna utomlands strävar man också efter att skapa finländska företag affärs-möjligheter på nya marknadsområden. Fondplaceringarna utnyttjas i så stor utsträckning som möjligt för att samla information och utreda möjligheterna att göra direkta saminvesteringar tillsammans med fonderna. Under året gjordes en saminvestering och möjligheterna till ytterligare ett antal utvärderades tillsammans.

År 2010 fattades beslut om tre nya fondplaceringar. Sitra investerade i den första finländska riskka-

pitalfonden inom miljöteknik, AC Cleantech Growth Fund I. Därutöver fattade man ytterligare två beslut om fondplaceringar, det ena i samband med omorganiseringen av den finländska teknologifinansieringen och det andra för att öppna den kinesiska marknaden för finländska och nordiska företag.

Av programmen har Energiprogrammet samarbetat konkret med förvaltningsbolagen för fonderna Capricorn och Chrysalix. Fonderna har förmedlat programmet värdefull information om marknaden, teknikerna och företagen i branschen och man har kunna tillgodogöra sig denna information i Sitras egna investeringar. Det har också funnits samarbete vid översynen och utvärderingen av projektflödet inom energisektorn i Finland. Representanter för fonderna har bjudits in som talare vid evenemang i Finland där de har bidragit med ett internationellt perspektiv.

## Administration

### Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd utgörs av de av riksdagen utnämnda ledamöterna i Finlands Banks bankfullmäktige. Förvaltningsrådet, som sammanträdde fem gånger under redovisningsåret, hade följande sammansättning: Timo Kalli (ordförande), Antti Kalliomäki (vice ordförande), Martti Korhonen, Mika Lintilä, Pekka Ravi, Tanja Karpela, Marja Tiura, Jutta Urpilainen och Ben Zyskowicz. Sekreterare var vicehäradsövding Anton Mäkelä.

### Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde sju gånger under året. Styrelseledamöter var statssekreterare Raimo Sailas (ordförande), kanslichef Erkki Virtanen (vice ordförande), kanslichef Harri Skog, professor Anne Kovalainen, professor Anu Bradford och överombudsman Mikko Kosonen. Styrelsens långvariga ordförande, statssekreterare Raimo Sailas avgick från sin post den 31 december 2010. Förvaltningsrådet utsåg understatssekreterare Martti Hetemäki till styrelsens ordförande för mandatperioden 2011–2012.

### Revisorerna

Av riksdagen utsedda revisorer var vid slutet av verksamhetsåret följande personer: Riksdagsledamot Olli Nepponen, ordförande (suppleant Lenita Toivakka), samt medlemmar riksdagsledamot Eero Heinäluoma (Tarja Filatov), riksdagsledamot Esko Kiviranta (Jari Leppä), CGR Markku Koskela (CGR Hannu Riippi) och CGR Kari Manner (CGR, OFR Eero Prepula). Sekreterare var professor, CGR Kalervo Virtanen. CGR-samfundet PricewaterhouseCoopers Oy, som utsetts av förvaltningsrådet, ansvarade för den interna revisionen och granskningen av finansieringsobjekten. Revisor med huvudansvar var CGR Juha Wahlroos.

## Personal

Sitra hade 116 anställda i slutet av 2010 (115 anställda 2009). På grund av verksamhetens program- och projektfokuserade natur har 40 procent av medarbetarna anställt på viss tid. Majoriteten har avlagt högskoleexamen och besitter gedigen erfarenhet från olika sektorer och organisationer.

Utvecklingen av HR-processerna fortsatte under verksamhetsåret. Inom styrsystemet utarbetades balancerade mätinstrument, eller styrpanel, som omfattar olika strategiska och ekonomiska indikatorer samt HR-indikatorer. HR-indikatorerna används för att samla in respons om fyra olika aspekter: de anställdas egna resurser, samarbetet mellan individer, funktionen mellan enheterna samt hela arbetsplatsens ledarskap, förtroendeförhållanden och atmosfär. Resultaten av enkäter länkas till medarbetarsamtalen.

Dokumenteringen av medarbetarsamtalen gjordes elektronisk. Den förnyade lönomodellen med incitament som infördes i början av 2010 länkades till både styrpanelen och medarbetarsamtalen. Bedömning av verksamhet i enlighet med Sitras värderingar och ömsesidig respons gjordes också till viktiga element i samtalen.

Inom ramen för Sitras strategiprocess utarbetades en kapacitetsstrategi i vilken man identifierade de viktigaste kapaciteterna för tryggheten av strategin med tanke på såväl kompetensen som handlingssätten och relationsnätverken. För varje kapacitet utsågs en ansvarig kapacitetsägare som ska se till att Sitras funktioner utvecklas tillräckligt inom respektive område.

Sitra satsade under verksamhetsåret starkt på arbetshälsan. Bland annat upphandlade man en partner för företagshälsovården och samarbetet inleddes i april 2010. Tillsammans med den nya samarbetsparten utarbetades bland annat handlingsmodeller och rutiner för förebyggande företagshälsovård.

## Sitras grundkapital

Grunden till Sitras eget kapital lades genom en donation av Finlands Bank år 1967. I slutet av år 2010 uppgick marknadsvärdet för grundkapitalet till 697 miljoner euro. Marknadsvärdet varierar enligt konjunkturerna på den internationella finansmarknaden. Placeringsstillgångarna gav en avkastning om +9,3 procent år 2010, mot +14,6 procent året innan.

Huvudparten av investeringarna på grundkapitalet har överlåtits till utomstående kapitalförvaltare. Det sista diskretionära förvaltningsmandatet avyttrades sommaren 2010 då det internationella aktiemandatet som skötts av Morgan Stanley sades upp. Största delen av de direkta mandaten hade omvandlats till fonder redan 2009. Fondplaceringarnas andel är nu 95 procent av grundkapitalet mot 90 procent året innan.

År 2010 konkurrensutsattes internationella aktiefonder för att hitta en ersättare för det uppsagda mandatet. Man valde att placera medlen i fonden Aberdeen Global – World Equity. Man har också investerat på den internationella aktiemarknaden genom fonden JPMorgan Global Equity. Sitra har dessutom placerat i fonden Handelsbanken Europa Index samt i tre fonder som placerar på utvecklingsmarknader (JPMorgan Emerging Markets Equity, Carnegie East European och HSBC GIF Indian Equity). Inom miljötekniksektorn har man tre investeringar i fonderna Impax Environmental Markets, Fondita 2000+ och eQ Clean Energy.

Sitras investeringar i inhemska aktier har kanaliseras genom fonderna Alfred Berg Finland, Danske Invest Finland Samfundsaktie, OP-Finland Värde och OP-Focus.

Sitras placeringar i statslån inom euroområdet finns i fonderna Alfred Berg Obligation och Sampo Samfundsobligation. Placeringar finns också i företagslån med gott kreditbetyg inom euroområdet genom fonderna Blue Bay Investment Grade Bond och Tapiola

företagsräntefond. Korträntheplaceringarna finns i fonderna Alfred Berg Ränta och Sampo Samfundsränta.

En del av grundkapitalet har också placerats i kapitalfonder, hedgefonder, fastigheter och en fastighetsfond. I slutet av 2010 hade Sitras grundkapital allokerats enligt följande: aktier 49 procent, ränteinstrument 45 procent och övriga 9 procent.

Ansvarsfulla investeringar innebär för Sitras del att man beaktar fondens samhällsansvar i sina beslut. Avsikten är också att kontinuerligt utveckla metoderna och förfaringssätten för ansvarsfulla investeringar utav Sitras grundkapital. Praktiskt taget alla kapitalförvaltare som Sitra anlitar har undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar och beaktar etiska värden i placeringsverksamheten.

## Förslag till överskottsdisposition

Styrelsen föreslår, att räkenskapsårets överskott på 6 565 998,80 euro överförs till tidigare års balanserade överskott.



# Resultaträkning

		1.1.–31.12.2010	1.1.–31.12.2009
		€	€
<b>INTÄKTER</b>			
Realisationsvinster på placeringar		31 631 453,17	17 459 784,18
Ränteintäkter		705 327,28	3 452 380,59
Utdelningar		2 459 507,87	4 346 981,50
Hysesintäkter		642 536,24	828 765,43
Intäkter från övriga placeringar		9 807 300,95	11 495 986,64
<b>Intäkter totalt</b>		<b>45 246 125,51</b>	<b>37 583 898,34</b>
<b>KOSTNADER</b>			
Personalkostnader	2)	-11 903 350,33	-10 300 183,71
Projektkostnader	3)	-16 276 536,43	-8 596 794,03
Kostnader för placeringar		-5 465 855,82	-7 407 853,58
Avskrivningar	4)	-314 883,38	-379 626,84
Övriga kostnader		-4 719 500,75	-4 247 252,74
<b>Kostnader totalt</b>		<b>-38 680 126,71</b>	<b>-30 931 710,90</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT</b>	<b>1)</b>	<b>6 565 998,80</b>	<b>6 652 187,44</b>

# Balansräkning

		31.12.2010	31.12.2009
		€	€
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
Materiella tillgångar	5)	16 103 564,15	15 130 512,14
Immateriella tillgångar	5)	117 338,86	182 961,33
Placeringar	6)	645 356 623,30	677 863 312,63
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>1)</b>	<b>661 577 526,31</b>	<b>693 176 786,10</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Fordringar	7)	390 389,68	340 847,71
Likvida medel	8)	906 199,50	4 012 269,50
<b>Kortfristiga tillgångar totalt</b>		<b>1 296 589,18</b>	<b>4 353 117,21</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>		<b>662 874 115,49</b>	<b>697 529 903,31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Grundkapital		235 463 097,04	235 463 097,04
Akkumulerade vinstmedel		415 378 598,44	408 726 411,00
Räkenskapsperiodens överskott		6 565 998,80	6 652 187,44
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>657 407 694,28</b>	<b>650 841 695,48</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	9)	5 466 421,21	46 688 207,83
<b>Kortfristiga skulder totalt</b>		<b>5 466 421,21</b>	<b>46 688 207,83</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>		<b>662 874 115,49</b>	<b>697 529 903,31</b>

# Redovisningsprinciper

## Uppställning av bokslutet

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

Redovisningen följer principerna i bokföringslagen med följande undantag:

- De forsknings- och utvecklingsutgifter som hänförs till programverksamheten bokförs som kostnader, likaså de lån med villkorlig återbetalning som hänförs till dessa.
- Återbetalningar (intäkter) som hänförs till finansieringsbeslut bokförs först efter att betalningen av dessa har inlutit och äganderätten till de aktuella instrumenten har överförts.

## Ändringar i bokslutsprinciperna 2010 och jämförbarhet av uppgifterna

### *Riskreservering på kapitalplaceringarna avfördes*

Kapitalplaceringarna redovisas enligt det ursprungliga anskaffningsvärdet eller ett lägre internt definierat värde. Tidigare ingick det en riskreservering enligt försiktighetsprincipen i kapitalplaceringar i unga företag (såddfinansiering). År 2009 uppgick reserveringen till totalt 5,6 miljoner euro.

### *Åtaganden redovisas inte längre*

I fråga om fondplaceringar redovisas endast den inbetalda andelen. Fondplaceringarna redovisades tidigare enligt beloppet på åtagandena. I bokslutet 2009 upptogs utestående åtaganden till ett belopp på 30,6 miljoner euro (fondplaceringar och finansieringsverksamhetens skulder).

Jämförelsetalen för 2009 har inte konverterats på motsvarande sätt, men skulderna har omgrupperats för att underlätta jämförelser.

## Värdering av placeringarna

Aktier, andelar och masskuldebrevslån som ingår i kapitalplaceringarna har värderats till lägsta värde enligt antingen det ursprungliga anskaffningsvärdet eller ett ännu lägre gängse värde. Nedskrivningarna har gjorts per anskaffningspost. Både de finländ-

ska och de utländska aktierna har uppgetts enligt den sista transaktionskursen. Masskuldebrevslånen har värderats enligt det pris som uppgetts av Suomen Sijoitustutkimus Oy.

Balansvärdet för kapitalplaceringarna i portföljförtag eller fonder är för företagen det ursprungliga anskaffningsvärdet och för fonderna värdet på placeringarna eller i bägge fallen ett lägre internt definierat värde. Den interna värderingen sker för direkta företagsplaceringar två gånger per år, och utgående från värderingen görs motsvarande korrigeringar i redovisningen. Värderingen av fondplaceringarna sker enligt samma principer i tillämpliga delar. Dessa värderingar utgår från det portföljvärde som fonderna själva angett.

## Värdering av anläggningstillgångarna

De planenliga avskrivningarna är lineära avskrivningar som beräknats på anläggningstillgångarnas ursprungliga anskaffningsvärde utgående från deras livslängd.

### *De planenliga avskrivningstiderna*

- |   |       |
|---|-------|
| • övriga utgifter med lång verkningstid | 5 år  |
| • renovering av lokaliteter             | 10 år |
| • maskiner och inventarier              | 5 år  |
| • datautrustning                        | 3 år  |

Avskrivningarna på placeringstillgångarna har beräknats på motsvarande sätt.

## Poster i utländsk valuta

Tillgodohavanden och skulder i utländsk valuta har räknats om till euro enligt bokslutsdagens medelkurs.

# Noter till bokslutet

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

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

### 1 VERKSAMHETSSEGMENT 2010

1 000 Eur

Intäkter	Grundkapital	Program och utveckling	Stödfunktioner	Totalt
Realisationsvinster på placeringar	31 631	0	0	31 631
Ränteintäkter	527	178	0	705
Utdelningar	1 704	755	0	2 460
Hysesintäkter	643	0	0	643
Intäkter från övriga placeringar	7 982	1 825	0	9 807
<b>Intäkter totalt</b>	<b>42 488</b>	<b>2 759</b>	<b>0</b>	<b>45 246</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	0	-8 295	-3 608	-11 903
Projektkostnader	0	-14 492	-1 785	-16 277
Kostnader för placeringar	-380	-5 086	0	-5 466
Avskrivningar	0	0	-315	-315
Övriga kostnader	0	-1 248	-3 471	-4 719
Debiterade gemensamma kostnader	0	-1 251	1 251	0
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-380</b>	<b>-30 373</b>	<b>-7 928</b>	<b>-38 680</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT</b>	<b>42 108</b>	<b>-27 614</b>	<b>-7 928</b>	<b>6 566</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
Långfristiga tillgångar	Grundkapital	Program och utveckling	Stödfunktioner	Totalt
Materiella tillgångar	0	0	16 104	16 104
Immateriella tillgångar	0	0	117	117
Grundkapitalplaceringar	574 017	0	0	574 017
Kapitalplaceringar	0	71 339	0	71 339
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>574 017</b>	<b>71 339</b>	<b>16 221</b>	<b>661 578</b>

## VERKSAMHETSSEGMENT

2009

1 000 Eur

<b>Intäkter</b>	<b>Grundkapital</b>	<b>Program och utveckling</b>	<b>Stödfunktioner</b>	<b>Totalt</b>
Realisationsvinster på placeringar	17 318	142	0	17 460
Ränteintäkter	3 370	83	0	3 453
Utdelningar	4 097	250	0	4 347
Hysesintäkter	829	0	0	829
Intäkter från övriga placeringar	10 175	1 303	17	11 495
<b>Intäkter totalt</b>	<b>35 789</b>	<b>1 778</b>	<b>17</b>	<b>37 584</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	0	-6 739	-3 561	-10 300
Projektkostnader	0	-8 172	-425	-8 597
Kostnader för placeringar	2 510	-9 918	0	-7 408
Avskrivningar	0	0	-380	-380
Övriga kostnader	0	-1 043	-3 204	-4 247
Debiterade gemensamma kostnader	0	-1 055	1 055	0
<b>Kostnader totalt</b>	<b>2 510</b>	<b>-26 927</b>	<b>-6 515</b>	<b>-30 932</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT</b>	<b>38 299</b>	<b>-25 149</b>	<b>-6 498</b>	<b>6 652</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>	<b>Grundkapital</b>	<b>Program och utveckling</b>	<b>Stödfunktioner</b>	<b>Totalt</b>
Materiella tillgångar	0	0	15 131	15 131
Immateriella tillgångar	0	0	183	183
Grundkapitalplaceringar	576 869	0	0	576 869
Kapitalplaceringar	0	100 994	0	100 994
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>576 869</b>	<b>100 994</b>	<b>15 314</b>	<b>693 177</b>

**2 PERSONALKOSTNADER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Löner	-8 890	-7 681
Pensioner	-1 629	-1 241
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-480	-658
Övriga personalkostnader	-904	-720
	<b>-11 903</b>	<b>-10 300</b>

<b>Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Program och utveckling	69	68
Stödfunktioner	47	47
	<b>116</b>	<b>115</b>

**Ledningens löner och arvoden**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Förvaltningsrådet	41	30
Styrelsen	34	46
Överombudsmannen	235	221
	<b>310</b>	<b>297</b>

Arvodena för förvaltningsrådets ordförande är 454 euro i månaden, vice ordförande 337 euro i månaden och de övriga ledamöterna 227 euro i månaden. Sekreterarens arvode är 252 euro i månaden.

Arvodena för styrelsens ordförande är 1 000 euro i månaden, vice ordförande 840 euro i månaden och de övriga ledamöterna 670 euro i månaden. Till överombudsmannen betalas inte separat arvode för deltagande i styrelsearbetet.

Grunderna för avlöningen och den totala lönen för överombudsmannen fastställs av Sitras förvaltningsråd. Sitras alla medarbetare omfattas av ett incitamentsystem som fastställts av styrelsen. I bokslutet för år 2010 har i enlighet med incitamentsystemet reserverats 788 100 euro (8,9 % av de totala lönekostnaderna) för prestationslöner till medarbetarna.

År 2009 var motsvarande belopp 531 600 euro (6,9 % av de totala lönekostnaderna). Prestationslönernas andel av de totala lönekostnaderna är enligt incitamentsystemet högst 15 procent på Sitras nivå och 25 procent på individuell nivå.

**3 PROJEKTKOSTNADER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Energiprogrammet	-2 934	-1 849
Programmet för offentlig ledning och förvaltning	-1 011	0
Tillväxtprogrammet för maskinindustrin	-440	-263
Kommunprogrammet	-6 299	-3 143
Programmet Landmärken	-727	0
Strategisk förnyelse	-1 046	-700
Strategiska processer	-2 035	-2 217
Stödfunktioner	-1 785	-425
	<b>-16 277</b>	<b>-8 597</b>

**4 AVSKRIVNINGAR**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Planenliga avskrivningar		
Maskiner och inventarier	-208	-270
Övriga långfristiga kostnader	-95	-97
Renovering av lokaliteter	-12	-13
	<b>-315</b>	<b>-380</b>

**5 MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

Anskaffningarna av anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,2 miljoner euro (0,2 miljoner euro år 2009).

<b>1 000 Eur</b>	<b>Bokfört värde 1.1.2010</b>	<b>Ökning</b>	<b>Minskning</b>	<b>Räkenskapsperiodens avskrivningar 31.12.2010</b>	<b>Bokfört värde 31.12.2010</b>
Maskiner och inventarier	282	174	0	208	248
Övriga långfristiga kostnader	183	29	0	95	117
Renovering av lokaliteter	75	0	0	12	63
Övriga materiella tillgångar	256	0	0	0	256
	<b>796</b>	<b>203</b>	<b>0</b>	<b>315</b>	<b>684</b>

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>Överföringar från anläggningstillgångar</b>	<b>2009</b>
Aktier och andelar			
aktier i lokaliteterna	15 528	1019	14 509
övriga aktier	9	0	9
	<b>15 537</b>	<b>1 019</b>	<b>14 518</b>

**6 PLACERINGAR**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>Ändring</b>	<b>2009</b>
<b>6.1 Grundkapitalplaceringar</b>			
6.1.1 Skuldsedlar och obligationer	4 228	-550	4 778
6.1.2 Fondandelar	549 495	25 550	523 945
6.1.3 Andelar i kapitalfonder	7 844	-2 785	10 629
6.1.4 Aktier	4 851	-21 316	26 167
6.1.5 Placeringar i fastigheter	7 138	-3 105	10 243
6.1.6 Kortfristiga placeringar	461	-646	1 107
	<b>574 017</b>	<b>-2 852</b>	<b>576 869</b>
<b>6.2 Kapitalplaceringar</b>			
6.2.1 Program	15 008	5 173	9 835
6.2.2 Utveckling av affärsverksamheten samt direkta placeringar	13 079	1 344	11 735
6.2.3 Fondplaceringar	41 980	-34 737	76 717
6.2.4 Övriga placeringar	1 272	-1 435	2 707
	<b>71 339</b>	<b>-29 655</b>	<b>100 994</b>

## 6.1 Grundkapitalplaceringar

1 000 Eur	Bokfört värde	Marknadsvärde
<b>6.1.1 Skuldsedlar och obligationer</b>		
Leverator Oyj 21.6.2016	4 228	4 237
<b>6.1.2 Fondandelar</b>		
<b>Aktiefonder</b>		
Aberdeen Global - World Equity	40 107	44 053
Alfred Berg Finland B	33 424	48 699
Carnegie East European	3 245	3 925
Danske Invest Finland Samfundsaktie	33 063	49 325
eQ Clean Energy 1 K	2 267	2 267
Fondita 2000+B	6 024	6 591
Handelsbanken Europa Index	10 717	10 813
HSBC GIF Indian Equity	2 500	4 547
Impax Envir mkts Ireland-A	11 027	12 596
JP Morgan A Global Equity X	39 317	55 316
JPM Emerging Markets Equity I ACC	16 926	25 847
OP Focus	3 189	3 716
OP-Finland Värde	39 445	54 392
<b>Räntefonder</b>		
Alfred Berg Korke B (tillväxt)	56 698	57 649
Alfred Berg Obligaation B	65 335	69 198
BlueBay Investment Grade Bond	29 951	32 273
Sampo Samfundsränta	68 576	73 587
Sampo Samfundsobligation	55 718	55 718
Tapiola Yrityskorke A	20 051	21 413
<b>Övriga noterade placeringar</b>		
ABN AMRO Global Multi Strategy Fund	0	717
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	5 038	5 061
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2009 EUR RR	1 308	1 518
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	9 008
<b>Fondandelar totalt</b>	<b>549 495</b>	<b>648 229</b>



**6.1.3 Andelar i kapitalfonder**

Access Capital Fund LP	0	0
Access Capital Fund II LP	744	744
Atlas Venture Fund IV LP	725	1 812
Boston Millennia Partners II LP	1 862	2 172
Crescendo IV LP	0	2 426
First European Fund Investments	1 772	1 773
European Fund Investments II LP	2 688	2 688
Finnventure Rahasto V Ky	53	53
<b>Totalt</b>	<b>7 844</b>	<b>11 668</b>

**6.1.4 Aktier**

Nokia	2 134	21 559
Technopolis Plc	2 717	2 717
<b>Totalt</b>	<b>4 851</b>	<b>24 276</b>

**6.1.5 Placeringar i fastigheter**

	<b>Bokfört värde</b>	<b>Marknadsvärde</b>
Fastighets Ab Östersjötorget 2 (placeringstillgång)	5 459	7 212
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 679	1 771
<b>Totalt</b>	<b>7 138</b>	<b>8 983</b>

**6.1.6 Kortfristiga placeringar**

	461	461
<b>Grundkapitalplaceringar totalt</b>	<b>574 017</b>	<b>697 854</b>

**6.2.1 Program**

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 Eur	Aktier och andelar		Riskkapitallån och	Placeringar totalt
	Ägarandel	Placeringar	övriga lån Placeringar	
<b>Energiprogrammet</b>				
AW-Energy Oy	10 %	1 094	0	1 094
Neapo Oy	9 %	900	180	1 080
Norrhydro Group Oy	18 %	1 180	326	1 506
Scancool Oy Ab	17 %	500	0	500
Viola Systems Oy	25 %	800	0	800
		4 474	506	4 980
<b>Tillväxtprogrammet för maskinindustrin</b>				
Fimet Oy	47 %	496	0	496
Fluid House Oy	10 %	150	1 000	1 150
Mesera Oy	21 %	2 000	2 000	4 000
Meteco Oy	25 %	981	625	1 606
Sabriscan Oy	19 %	500	0	500
Shanghai Fimet Medical Instruments Co. Ltd	13 %	278	0	278
		4 405	3 625	8 030
<b>Kommunprogrammet</b>				
Avain Technologies Oy	33 %	1 500	359	1 859
Kuntamaisema Oy	40 %	60	0	60
Telekardio Oy	30 %	198	0	198
Vivago Oy	33 %	3 311	619	3 930
		5 069	978	6 047
<b>Programmet Landmärken</b>				
Fixteri Oy	13 %	250	700	950
Watrec Oy	46 %	739	300	1 039
		989	1 000	1 989
<b>Program totalt</b>				<b>21 046</b>
<b>Kumulativ värdeändring</b>				<b>-6 038</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>15 008</b>

## 6.2.2 Utveckling av affärsverksamheten samt direkta placeringar

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

Utveckling av affärsverksamhet och strategiska placeringar 1 000 Eur	Aktier och andelar		Riskkapitallån och övriga lån Placeringar	Placeringar totalt
	Ägarandel	Placeringar		
BioTie Therapies Oyj	8 %	13 851	673	14 524
BonAlive Biomaterials Oy	23 %	410	0	410
EC-Engineering Oy	32 %	965	0	965
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
FIT Biotech Oyj Plc	23 %	5 080	3 300	8 380
Galilaeus Oy	48 %	11 038	118	11 156
Innotalli Oy	44 %	170	0	170
KC-Holding 3 Oy	42 %	2 000	0	2 000
Medhelp Group Oy	42 %	6 278	2 387	8 665
Medixine Oy	18 %	1 026	0	1 026
Mobidiag Oy	33 %	5 033	618	5 651
Nexstim Oy	28 %	5 282	2 478	7 760
Odum Oy	45 %	885	130	1 015
Quatrx Pharmaceuticals Co	2 %	3 895	318	4 213
Stellac Oy	40 %	1 868	0	1 868
Waterix Oy	37 %	511	0	511
Vivoxid Oy	32 %	5 362	1 490	6 852
		<b>67 169</b>	<b>11 512</b>	<b>78 681</b>

### Kapitalfonder och operativa placeringar

Operativa investeringar, 1 000 Eur	Ägarandel	Placeringar	Placeringar	Totalt
Akela Pharma Inc.	3 %	8 829	0	8 829
Boneca Oy	33 %	750	1 383	2 133
Deltagon Group Oy	17 %	71	0	71
Heptagon Oy	0	5 648	0	5 648
Innomedica Oy	51 %	262	571	833
Kyrönmaan Juustomestarit Oy	15 %	34	366	400
Neomed Oy	10 %	12	136	148
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
Prowellness Oy	13 %	1 947	54	2 001
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Solibri Oy	14 %	150	472	622
Space Systems Finland Oy	13 %	970	0	970
		<b>21 925</b>	<b>2 982</b>	<b>24 907</b>
<b>Utveckling av ny affärsverksamhet totalt</b>				<b>103 588</b>
<b>Kumulativ värdeändring</b>				<b>-90 509</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>13 079</b>

### 6.2.3 Fondplaceringar

Sitras placeringar i fonder

1 000 Eur	Placeringar
AC Cleantech Growth Fund I Ky	2 300
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	1 426
Armada Mezzanine Fund III Ky	1 617
Atlas Venture Fund III	1 598
Baltic Investment Fund III	730
Boston Millennia Partners L.P.	1 540
CapMan Russia Fund L.P.	1 688
Capricorn Cleantech Fund NV	5 500
Chrysalix Energy III Ltd	1 146
Crescendo III, L.P.	1 890
Diamondhead Ventures L.P.	2 007
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	0
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 436
Folmer Equity Fund I Ky	99
Hambros Advanced Technology Trust III L.P.	462
HealthCap 1999 K.B.	4 459
Hälsöfonden Ab	5 992
InnKap 2 Partners	955
InnKap 3 Partners	2 779
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	8
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	749
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 101
Inveni Secondaries Fund III Ky	3 647
Matkailunkehitys Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	6 279
PMI Venture Fund L.P.	1 404
Russian Technology Fund L.P.	200
Sitra Management Oy	470
Strategic European Technologies N.V.	4 146
Technologieholding Central and Eastern European Fund N.V.	0
Trident Capital Fund V	2 028
Ventech Capital II, L.P.	3 573
Verdane ETF II SPV Ky	3 520
<b>Fondplaceringar totalt</b>	<b>78 472</b>
<b>Kumulativ värdeändring</b>	<b>-36 492</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>41 980</b>

På grund av den ändring i uppställningen av bokslutet som nämns i bokslutsprinciperna har beloppet av fondplaceringarna minskat med 33,6 miljoner euro jämfört med 2009.

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

**Förvaltningsbolag:**

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

**Vinstandelsbolag:**

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

**6.2.4 Övriga placeringar**

1 000 Eur	Aktier och andelar		Riskkapitallån och övriga lån Placeringar	Placeringar totalt
	Ägarandel	Placeringar		
Easdaq S.A.	0 %	138	0	138
East Office of Finnish Industries Oy	5 %	50	0	50
Eigenvalue Oy	14 %	432	0	432
Enterprike Software Ltd	0 %	0	23	23
Geniem Oy	0 %	0	200	200
Kibron Oy	0 %	0	823	823
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17	17
Kuntokumppanit Oy	0 %	0	365	365
Lepo Product Oy	0 %	0	5	5
Santhera Pharmaceuticals (Finland) Oy Ltd	0 %	0	440	440
Navicre Oy	0 %	0	252	252
Oseir Oy	0 %	0	150	150
Ras-Met Oy	0 %	0	395	395
Rinheat Oy	0 %	0	600	600
Santhera Pharmaceuticals AG	1 %	3 661	0	3 661
u-Nav Microelectronics Corporation	1 %	516	0	516
		<b>4 797</b>	<b>3 270</b>	<b>8 067</b>
<b>Övriga placeringar totalt</b>				<b>8 067</b>
<b>Kumulativ värdeändring</b>				<b>-6 795</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>1 272</b>

**7 FORDRINGAR**

Räntorna som bokförts som intäkter från placeringsverksamheten under räkenskapsperioden uppgår till 0,1 miljoner euro (0,1 miljoner euro år 2009).

**8 LIKVIDA MEDEL**

1 000 Eur	2010	2009
Bankkonton	906	4 012

**9 ÖVRIGA SKULDER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Personalkostnadsskulder	2 948	2 980
Leverantörsskulder	1 904	1 237
Finansieringsverksamhetens skulder	90	33 633
Övriga kortfristiga skulder	524	8 837
	<b>5 466</b>	<b>46 688</b>

På grund av den ändring i uppställningen av bokslutet som nämns i bokslutsprinciperna har skulderna från finansieringsverksamheten minskat med 33,6 miljoner euro från 2009. År 2009 ingick i övriga kortfristiga skulder en riskreservering om 5,6 miljoner euro som har tagits upp som intäkt i bokslutet 2010.

<b>ÖPPNA FONDÅTAGANDEN 31.12.2010</b>	30 617	33 633
---------------------------------------	--------	--------

**ÅTAGANDEN UTANFÖR BALANSRÄKNINGEN 31.12.2010**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Program		
Hälsovårdsprogrammet	112	1 149
Kommunprogrammet	3 750	3 554
Energiprogrammet	5 349	3 193
Tillväxtprogrammet för maskinindustrin	1 407	108
Landmärken	1 765	0
Programmet för offentlig ledning och förvaltning	10 731	0
Strategiska processer	826	1 580
Strategisk förnyelse	1 267	1 157
Utveckling av ny affärsverksamhet	2 601	4 749
Fondplaceringar	15 615	6 000
Övrig finansiering	1 171	245
<b>Totalt</b>	<b>44 594</b>	<b>21 736</b>

**UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET**

Helsingfors den 17 februari 2011

**Martti Hetemäki**  
**Anu Bradford**  
**Harri Skog**

**Erkki Virtanen**  
**Anne Kovalainen**  
**Mikko Kosonen**

# Revisionsberättelse

I egenskap av revisorer utsedda av riksdagen har vi granskat Jubileumsfonden för Finlands självständighets redovisning, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2010 enligt god revisionssed. Bokslutet omfattar resultat- och balansräkningar jämte kommentarer.

CGR -sambudet PricewaterhouseCoopers Oy har genomfört fondens interna revision och granskat de finansierade projekten. Vi har tagit del av rapporterna över dessa granskningar.

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

stadgandena och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas, korrekta och tillräckliga uppgifter om verksamhetens resultat och fondens ekonomiska ställning. Verksamhetsberättelsen och bokslutet stämmer överens.

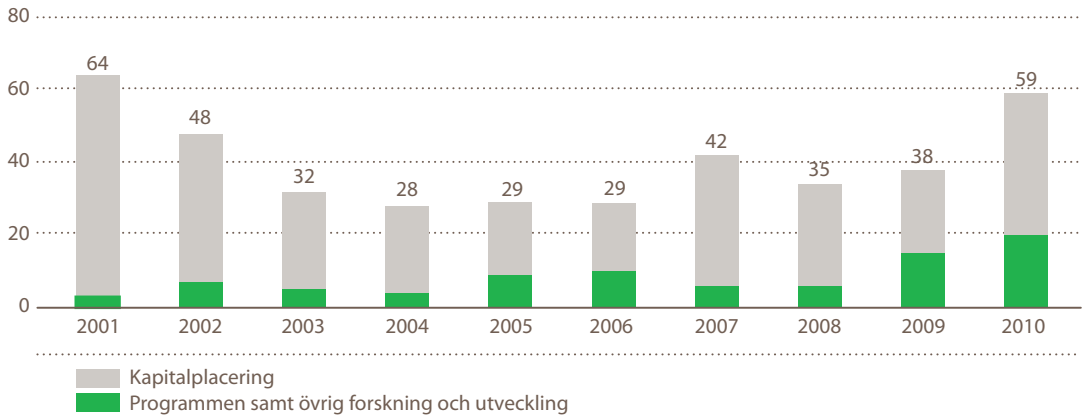
Vi föreslår att bokslutet fastställs och ansvarsfrihet beviljas styrelsens ledamöter och fondens överombudsman för den räkenskapsperiod vi granskat. Vi tillstyrker förslaget till resultatdisposition enligt styrelsens verksamhetsberättelse.

Helsingfors den 18 februari 2011

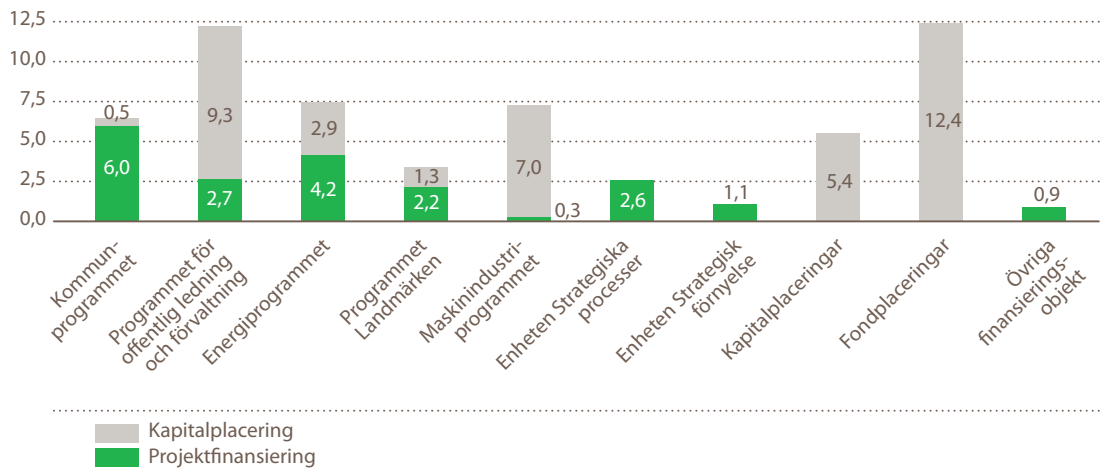
**Olli Nepponen**  
**Esko Kiviranta**  
**Kari Manner, CGR**

**Eero Heinäluoma**  
**Markku Koskela, CGR**  
**./ Kalervo Virtanen, CGR**

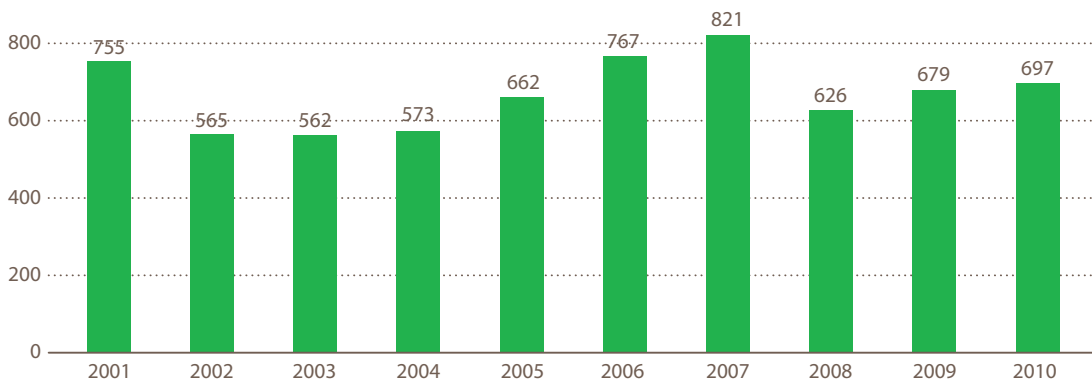
## FINANSIERINGSBESLUT 2001–2010, MILJONER €



## FINANSIERINGSBESLUT ENLIGT VERKSAMHETSOMRÅDE 2010, MILJONER €

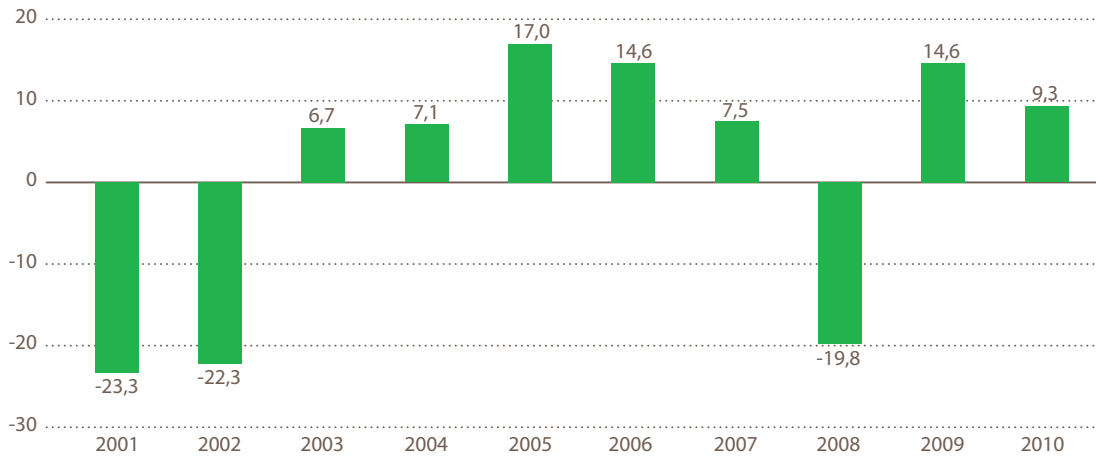


## GRUNDKAPITALET S MARKNADSVÄRDE 2001–2010, MILJONER €

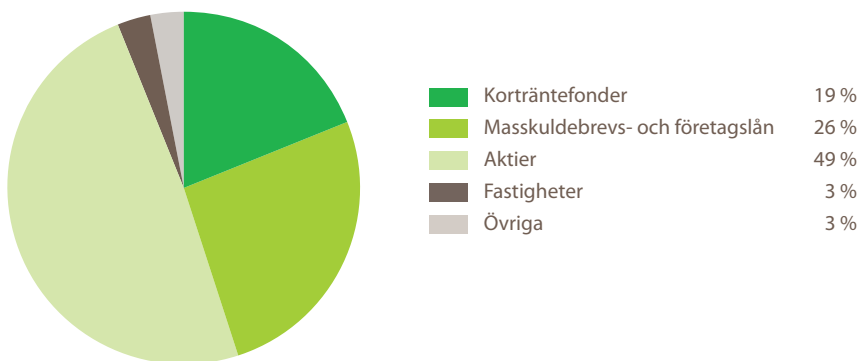




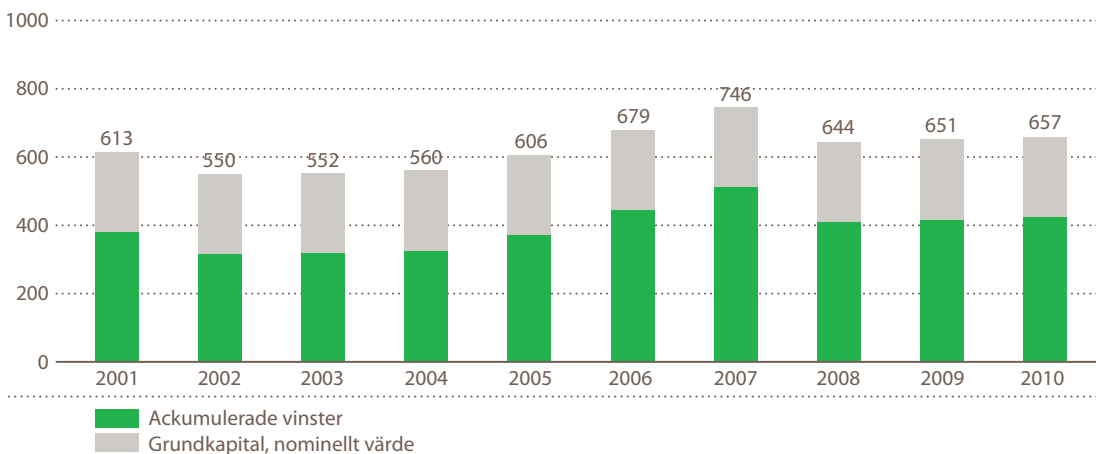
### AVKASTNING PÅ GRUNDKAPITALET 2001–2010, %



### ALLOKERING AV GRUNDKAPITALET 31.12.2010



### EGET KAPITAL 2001–2010, MILJONER €





# SITRA

*Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra*

Östersjötorget 2, PB 160, FI-00181 Helsingfors, Finland

Telefon +358 9 618 991, fax +358 9 645 072, [sitra.fi](http://sitra.fi)

ISSN 1235-6174