



SITRA

VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT 2011



B 2/2012 rd

**JUBILEUMSFONDEN FÖR FINLANDS SJÄLVSTÄNDIGHET  
SITRAS  
VERKSAMHETSBERÄTTELSE FÖR ÅR 2011**

**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 2011 till riksdagen.

Helsingfors den 7 mars 2012

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för Finlands självständighet vägnar

**Ben Zyskowicz**  
ordförande

**Anton Mäkelä**  
sekreterare

ISSN 1235-6174  
Edita Prima Ab, Helsingfors 2012

# Innehåll

---

FÖRVALTNINGSRÅDETS UTLÅTANDE .....	6
SITRAS BOKSLUT FÖR ÅR 2011	
Styrelsens verksamhetsberättelse .....	9
Resultaträkning .....	18
Balansräkning .....	18
Redovisningsprinciper .....	19
Noter till bokslutet .....	20
REVISIONSBERÄTTELSE .....	32

---

## **JUBILEUMSFONDEN FÖR FINLANDS SJÄLVSTÄNDIGHET SITRAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE FÖR ÅR 2011 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 2011 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 2011 består utöver detta utlåtande av bokslutet jämte styrelsens verksamhetsberättelse och revisionsberättelse som uppgjorts av revisorer som tillsatts av riksdagen. Sitras verksamhet beskrivs i detalj i styrelsens verksamhetsberättelse.

År 2011 var det 44:e verksamhetsåret för Sitra. Under året fortsatte Sitra att som en obunden och aktiv part bygga upp en stabil och balanserad utveckling i Finland genom en aktiv dialog med centrala aktörer och tongivare i samhället. Året präglades av den eskalerande skuldkrisen i euroländerna och den ökande instabiliteten och oförutsebarheten på marknaden överlag. Då Sitra år 2010 kunde fortsätta sin verksamhet i full skala, Finlands osäkra ekonomi till trots, blev man 2011 tvungna att anpassa satsningarna efter det förändrade finansiella läget. Å andra sidan framhävde de snabba omvärldsförändringarna Sitras roll som visionär och aktör.

Under året såg Sitra över sin strategi och verksamhetsmodell med målet att vara en föregångare inom hållbar välfärd. Avsikten var att man med en gemensam vision och strategi tillsammans kan höja receptiviteten och effekten i verksamheten. För att förbättra den strategiska smidigheten beslutade man att under 2012 övergå till en projektbaserad organisation som arbetar med tre temaområden inom hållbar välfärd. Samtidigt beslutade man att den programbaserade verksamhetsmodellen från 2004 ska läggas ned före slutet av 2012.

De tre temaområdena som härletts ur Sitras strategi är en hållbar livsstil och smart användning av naturresurser, förnyelseinriktat ledarskap och välfärdstjänster, och den ekonomiska tillväxtens trångmål och nya möjligheter. De viktigaste projekten inom programmen kommer under 2012 att genomföras inom ramarna för temaområdena.

Under 2011 styrdes verksamheten fortfarande enligt den programbaserade modellen. Inom **Kommunprogrammet** fortsatte man arbetet för att trygga den offentliga ekonomin genom att stärka produktiviteten av den kommunala servicen och förnya servicestrukturerna. Projekten inom programmet fokuseras på välfärdstjänsterna i syfte att förbättra tillgången, kvaliteten och valfriheten ifråga om tjänsterna, samtidigt

som tjänsterna levereras på ett kostnadseffektivt sätt. Man har också främjat en djupgående strukturreform av kommunal service genom att introducera nya och alternativa synpunkter i diskussionen.

Inom **Programmet för offentlig ledning och förvaltning** strävade man efter att hitta nya lösningar på de största problemen i omvärlden, dvs. hållbarhetsgapet inom ekonomin, den åldrande befolkningen och förändringarna i servicebehoven. Under året fokuserade man insatserna på tre områden: inom statsförvaltningen låg fokus på koncernstyrning, inom kommunsektorn på utveckling av människofokuserad service, och inom ledarskap på nydanande ledarskapstänkande.

Inom **Energiprogrammet** genomförde man flera praktiska projekt som visade att det är möjligt att betydligt minska energiförbrukningen på både samhälls- och individnivå och därmed också utsläppen av växthusgaser. Genom att ta fram fungerande exempel och påverka lagstiftningsreformer kan man bidra till att Finland åter blir det ledande landet inom energieffektivitet. Energieffektiviteten i byggda miljöer spelar en avgörande roll för att utsläppsmålen ska kunna uppnås. En annan viktig faktor är medborgarnas livsstil. Därför satsar man i programmet på att skapa sådana omständigheter och strukturer med vilka medborgarna kan leva ett koldioxidsnålt liv.

I programmet **Landmärken** letar man efter nya perspektiv på den roll som landsbygden i framtiden kan ha i att ge finländarna ett gott liv för och möjliggöra hållbar utveckling. De viktigaste instrumenten är affärsutveckling samt kommunikation och nätverkande. I programmet utforskar man den efterfrågan som riktas på landsbygden i framtiden och förändringarna i denna. Under året utvecklade, testade och främjade man affärsverksamhet som tillgodoser denna efterfrågan, som t.ex. nya affärsmodeller för närproducerad mat, servicelösningar för närproducerad energi, modeller för decentraliserad bioekonomi samt nya produkt- och servicehelheter som utgår från naturens välgörande effekt.

Inom **Tillväxtprogrammet för maskinindustri** sökte man efter lösningar i en situation där den finländska verkstadsindustrin känner av globaliseringens effekter. Genom utvecklingsprojekt, evenemang, publikationer och kapitalplaceringar ville man väcka företagen till att inse sitt reformbehov. Avsikten var att

få företagen att leta efter nya exportmöjligheter, internationell affärsverksamhet och produktutveckling. År 2011 var programmets sista verksamhetsår. Programmets resultat och effekter ska genomgå en extern utvärdering, som utförs av Taloustutkimus Oy i form av en intervjuundersökning.

Verksamheten inom affärsutveckling och placeringar fortsatte under året. Den utgörs av utrednings- och utvecklingsprojekt inom internationaliseringsriktade ekosystem och marknader, placeringsprojekt i fonder och företag och utvecklingsinsatser som en aktiv ägare i de berörda företagen. Genom fondplaceringarna strävar man efter att främja internationaliseringen och tillväxten i finländska företag och utnyttja kompetensen och nätverken i utländska fonder. Fondplaceringarna bör ge samhällseffekter och leda till operativt samarbete samt ge en god avkastning.

Under året avyttrade Sitra 16 företag helt och ett företag delvis. Nya investeringar i företag riktades in på programmets strategiska fokusområden. Sitra gjorde initialinvesteringar i sammanlagt tre företag och förvaltade i slutet av året 36 portföljföretag.

I slutet av 2011 uppgick marknadsvärdet för grundkapitalet till 627 miljoner euro. Placeringstillgångarna gav en avkastning om -8,0 procent 2011, jämfört med +9,3 procent året innan.

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

Enligt förvaltningsrådets uppfattning står Sitras ekonomi på en solid grund och verksamheten sköts väl. Förvaltningsrådet fastställde vid sitt sammanträde den 7 mars 2012 Sitras resultat- och balansräkningar enligt revisorernas förslag. Vid samma sammanträde beslutade förvaltningsrådet att i enlighet med styrelsens förslag överföra underskottet på 31 195 526,58 euro för räkenskapsåret 2011 till tidigare års balanserade över-/underskott.

Helsingfors den 7 mars 2012

**Ben Zyskowicz**  
**Pirkko Ruohonen-Lerner**  
**Jouni Backman**  
**Timo Kalli**  
**Mari Kiviniemi**  
**Marjo Matikainen-Kallström**  
**Lea Mäkipää**  
**Jan Vapaavuori**  
**Pia Viitanen**  
**./Anton Mäkelä**

---

## Sitras bokslut för år 2011

---



# Styrelsens verksamhetsberättelse

## Sitras omvärld

År 2011 blev det allt svårare att förutse och föregripa förändringarna i Sitras omvärld. Verksamhetsåret kännetecknades av den tillspetsade skuldkrisen i euro-länderna. Krisen i skuldsatta stater drabbade hela finansieringssystemet vilket fick marknaden i gungning. De stora problemen i Europa och euroområdet anknöt till en förtroendebrist gentemot det politiska beslutsfattandet.

Hur snabbt den pågående globala utvecklingen framskrider avspeglas i uppsplittringen av värdekedjorna i globala produktionsstrukturer till nätverk som sträcker sig över hela världen. Hela näringssektorer bygger upp decentraliserade produktionsmodeller som utgår från en ny och global arbetsfördelning. Samtidigt förflyttas fokus i den globala ekonomin till tillväxtmarknaderna, i synnerhet i Asien.

I Finland lyfte denna utveckling fram vikten av att bilda sig själv en klar uppfattning om i vilka globala värdenätverk vi vill delta i framtiden.

I debatten i vårt land fäste man uppmärksamhet på den offentliga ekonomins bärkraft och hållbarhetsgapet. Som kritiska utvecklingsutmaningar inom den offentliga sektorn framstod dess förmåga att förnya sig och att höja arbetets produktivitet.

Behovet av strategisk smidighet i Finland, de snabba omvärldsförändringarna 2011 och de komplexa händelseförloppen framhävde Sitras roll som visionär och aktör. Sitra profilerade sig allt starkare som en kompetent utvecklare av ett gott liv, samhällsreformerande handlingsmodeller och ny affärsverksamhet för hållbar välfärd.

## 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 oavhängig aktör som är direkt underställd riksdagen har Sitra utomordentligt goda möjligheter att snabbt ta itu med frågor som är viktiga för ett välmående Finland och dess ekonomiska tillväxt.

Sitra finansierar verksamheten främst med avkastningen på grundkapitalet samt med avkastningen av den operativa finansieringsverksamheten. Som helhet betraktat var verksamhetsåret 2011 med avseende på placeringarna av grundkapitalet ett år av utmaningar. I marknadsläget avspeglades den ytterst osäkra utvecklingen i investeringsmiljön och den branta nedgången på aktiemarknaden under året fick avkastningen av placeringarna att gå på minus. Då Sitra år 2010 kunde fortsätta sin verksamhet i full skala, Finlands osäkra ekonomi till trots, blev man 2011 tvungna att anpassa satsningarna efter det förändrade finansiella läget.

Sitra var under verksamhetsåret engagerat i en aktiv dialog med samhällsaktörer och -påverkare. Samtidigt som vi strävade efter att påverka utformningen av centrala beslutsfattareshens avsikter deltog vi i öppna diskussioner, bl.a. diskussionen i sociala media om servicesedelexperimentet.

Sitra betonar den solida grunden av den nordiska samhälls- och välfärdsmodellen. Denna modell bör likväl förnyas så att den ekonomiska tillväxten i samhället tillgodoses parallellt med ekologisk hållbarhet, ett människovärdigt liv samt social och kulturell rättvisa.

För det nya regeringsprogrammet lade Sitra fram fem temahelheter med anknytande konkreta åtgärder för genomförande av förslagen. Förslagen gällde att reformera finansieringen av hälso- och socialvården i Finland, att införa statens koncernstyrning, att skapa en gemensam klientdatabas inom den offentliga förvaltningen, att utarbeta klimat-, energi- och naturresurspolicyer som stödjer markanvändning, byggnation och samhällsbyggande och att fokusera de offentliga stöden på nyetablerade företag och på internationalisering i små och medelstora företag.

Under året såg Sitra över sin strategi och verksamhetsmodell med målet att vara en föregångare inom hållbar välfärd. Avsikten var att man med en gemensam vision och strategi tillsammans kan höja receptiviteten och effekten i verksamheten. Detta kan uppnås genom att verksamheten fokuseras på tre temaområden: 1) en hållbar livsstil och smart användning av naturresurser, 2) förnyelseinriktat ledarskap och välfärdstjänster och 3) den ekonomiska tillväxtens flaskhalsar och nya möjligheter. Varje temaområde inbegriper ett antal konkreta utvecklings- och förändringsprojekt, s.k. fokusområden.

Inom ramen för den nya strategin satsar Sitra

också mer än tidigare på forskning och utveckling inom hållbar välfärd och befäster sin roll som utbildare och nätverksbyggare i samhället. I samband med omläggningen frångår Sitra den programbaserade verksamhetsmodellen från 2004.

## Verksamheten år 2011

### Programverksamhet

#### *Kommunprogrammet*

För att hållbarheten i den offentliga ekonomin ska kunna tryggas måste produktiviteten av den kommunala servicen förbättras och servicestrukturerna förnyas. Projekten inom programmet fokuseras på välfärdstjänsterna i syfte att förbättra tillgången, kvaliteten och valfriheten ifråga om tjänsterna, samtidigt som tjänsterna levereras på ett kostnadseffektivt sätt. Man har också främjat en djupgående strukturreform av kommunal service genom att introducera nya och alternativa synpunkter i diskussionen.

I tjänsten Taltioni, som tagits fram i projektet för hälsodata, kan medborgarna spara, använda och dela individuell information om hälsa och välfärd. Under året arbetade man i projektet med en elektronisk serviceplattform som är både affärsdugligt och internationellt konkurrenskraftigt. Samtidigt främjade man skapandet av ett ekosystem utifrån plattformen. Ekosystemet skulle möjliggöra utvecklingen av en innovativ affärsmiljö och kompletterande elektroniska hälso- och välfärdstjänster för privata och offentliga leverantörer av dylika tjänster. Samhället skulle i framtiden dra nytta av att tyngdpunkten inom hälso- och sjukvården förflyttas mot förebyggande hälsovård och att produktiviteten förbättras. Innovationsplattformen i Taltioni innebär möjligheter av globalt intresse för Finland och finländska aktörer.

Inom servicesedelprojektet har man i tre års tid tillsammans med kommuner och samkommuner genomfört försöks- och lanseringsprojekt inom olika social- och hälsovårdstjänster. Projekten avslutades under paraplyprojektets sista år. Genom projekten utarbetade man handlingsmodeller utifrån god praxis för införande och administration av servicesedlar. Servicesedlar togs i bruk i allt större omfattning redan under 2010, då en tredjedel av kommunerna i Finland hade

infört servicesedlar. År 2011 hade uppskattningsvis två tredjedelar av kommunerna gjort detta och därigenom hade också det belopp som används på service ökat till det flerdubbla. Med servicesedlarna är det möjligt att förbättra serviceutbudet, utöka valfriheten och avveckla köer.

Inom projektet med Hälsokiosker har man med tvååriga försöks- och forskningsprojekt i kioskerna i Ylöjärvi och Lahtis testat om denna lågtröskeltjänst kunde erbjuda en ny servicemodell för den omfattande strukturreformen inom hälso- och sjukvården. Enligt en utredning av Tammerfors universitet kan hälsokioskernas lågtröskeltjänster förbättra kundfokuseringen och tillgängligheten samt bidra till kostnadseffektiv service. Sedan hösten 2011 har erfarenheter och resultat från hälsokioskerna delgetts kommunala beslutsfattare genom möten och via kommunikation. Målet är att det grundas 50 hälsokiosker i Finland de följande två åren.

Kommunprogrammet och universitetscentralsjukhusen lät utreda hur väl de mest betydande internationella patientdatasystemen lämpar sig för den finländska hälso- och sjukvården. Utredningen som publicerades i början av 2011 visade att modellen med ett enda patientdatasystem är ett tänkbart alternativ för Finland. För att ett sådant system ska kunna införas måste det inrättas beställare och utförare på riks nivå. Det behövs också ändringar i lagstiftningen för att möjliggöra riksövergripande och förpliktande styrning.

Våren 2011 drog man sig kontrollerat ur den inledande verksamheten i kommunernas servicecenter, Kuntien Tiera Oy och Kuntien Taitoa Oy, som grundats 2010.

#### *Programmet för offentlig ledning och förvaltning*

Omvärldsförändringarna ställer den offentliga förvaltningen på prov och utmanar den att utvecklas. Identifierade problem, som hållbarhetsgapet i ekonomin, den åldrande befolkningen, förändringarna i servicebehovet påkallar lösningar som är varken enkla eller lätta att verkställa. I programmet tar man fram nya lösningar med hjälp av olika metoder, som experiment, pilotprojekt och utredningar.

Målet för programmet är att höja välfärden genom att stärka medborgarnas påverkningsmöjligheter och valfrihet, höja produktiviteten och skapa ny affärsverksamhet genom flerproducentmodeller, främja sektorövergripande samarbete inom den offentliga för-

valtningen och bygga en mer människofokuserad och effektiv offentlig förvaltning genom att utveckla ledarskapet. Under året fokuserade man insatserna på tre områden: inom statsförvaltningen låg fokus på koncernstyrning, inom kommunsektorn på utveckling av människofokuserad service, och inom ledarskap på nydanande ledarskapstänkande.

Tonvikten i projektet för statlig koncernstyrning och -ledning låg på hantering av gemensamma tematiska helheter i ministerierna, policysamordning under ledning av statsministern och utveckling av ledningen och personalpolicyn i statskoncernen. I det nya regeringsprogrammet beaktades också utvecklingen av koncernstyrning och riktlinjerna som togs fram i det ovan nämnda projektet inkluderades i regeringens strategiska verkställighetsplan. I projekten som ingår i regeringens lagstiftningsplan iaktas dessutom speciellt de goda lagstiftningsrutiner som utarbetats i Sitras och Justitieministeriets gemensamma projekt för smidigare lagberedning. Ett internationellt projekt som bereds kring samma tema har också väckt intresse. Ett exempel på ett försöksprojekt mellan olika förvaltningsnivåer är projektet Museerna som främjare av välfärd som genomförs i samarbete med Museiverket.

Det stora intresset som projektet Trafikrevolution har väckt visar att projektet lyckades lyfta fram flera förändringsbehov som pyrt under ytan. Med den nya trafik- och samhällsplaneringsmodellen som sammanför olika aktörer kan man samordna förutsättningarna för markanvändning, boende, trafik, service och näringsliv. Den utgör en utmärkt grund för fortsättningsprojekt. Dessutom beaktades resultaten från Trafikrevolution i utarbetandet av den nya trafikpolitiska redogörelsen. Projektet genomfördes i samarbete med Kommunikationsministeriet, Finansministeriet, Arbets- och näringsministeriet, Miljöministeriet, Trafikverket, Trafi, RYM Oy och Tivit Oy.

Inom människofokuserad service deltog man också i utvecklingen av tjänster för barn och unga, inom specialistsjukvården och tillgängliggörande av de offentliga datalagren. Man har även tagit fram modeller för deltagarproduktion och kollektiv utveckling för kundgränsnitt. Projekt inom olika serviceområden och resultaten av dem samlades i publikationen *Meiltä meille* i syfte att ge de koncept som beskrivs i boken så stor spridning som möjligt.

Ledarskapsfrågor togs upp från olika perspektiv. Synvinklarna i projekten – dvs. delat ledarskap

och egenmakt – skapar förståelse för ledarskap som en social och interaktiv verksamhet. I projekten som behandlar kunskapsledning, personalavkastning och arbetsrotation ligger fokus på ledarskapsmetoder. På så vis ville man vid sidan av de kvantitativa faktorerna i ledarskapsbarometern lyfta fram mångfasetterade element som anknyter till ledarskap.

### *Energiprogrammet*

Det börjar bli bråttom med att minska utsläppen av växthusgaser – ett globalt åtagande som Finland har förbundit sig till. Energieffektiviteten i byggda miljöer spelar en avgörande roll för att utsläppsmålen ska kunna uppnås. Bygda miljöer står för nästan 60 procent av energiförbrukningen i Finland, då man räknar med byggnader, byggnation och trafik. En annan viktig faktor är medborgarnas livsstil. Därför är det viktigt att skapa sådana omständigheter och strukturer med vilka medborgarna kan leva ett koldioxidsnålt liv.

Inom programmet genomförde man flera praktiska projekt som visade att det är möjligt att betydligt minska energiförbrukningen på både samhälls- och individnivå och därmed också utsläppen av växthusgaser. Genom att ta fram fungerande exempel och påverka lagstiftningsreformer kan man bidra till att Finland åter blir det ledande landet inom energieffektivitet.

Efter färdigställandet av det nationella åtgärdsprogrammet ERA17 (För en energismart byggd miljö 2017) inrättades en uppföljningsgrupp med vilken man främjade flera projekt. Bland annat grundade direktörerna för de sex största städerna i Finland ett stadsdirektörernas klimatnätverk. Reformen av rutinerna inom byggnadstillsynen avancerade genom ett samarbete med Uleåborg, Vasa och Borgå, och modellområdet för energieffektiv planläggning, Skaftkärr i Borgå, började byggas. Energiprogrammet deltog också i reformen av de riksomfattande byggbestämmelserna.

Renoveringstävlingen EEMontti lanserades. Tävligen riktar sig till de 500 000 enfamiljshusen med elvärme, där den största sparpotentialen på riksnivå finns. Man arbetade för att ta fram nya lösningar för dem och skapa samordnad renoveringsservice. Inom planläggningen utarbetade man direktiv och modeller i vilka energi- och utsläppsfrågor gavs den vikt de ska ha vid byggande, redan från planeringen av markanvändningen. I projektet Low2No färdigställde man i samarbete med en grupp internationella planerare de över-

gripande planerna för kvarteret Airut och utarbetade modeller för byggandet och underhållet av kvarteret.

Man gav ut nya handledningar (t.ex. en energihandbok för husbolag) och understödde olika projekteringstävlingar för hållbart byggande (som E2) och demonstrationer av nära-nollenergihus (t.ex. Lantti och Onnelanpolku).

Projektet ECO2 i Tammerfors blev ett permanent element i stadens förvaltningsmaskineri. Den handlingsmodell som tagits fram i projektet spreds till andra större städer i Finland genom stadsdirektörernas klimatsätverk, som ledes av Tammerfors. Det gemensamma projektet med Arbets- och näringsministeriet för utarbetande av ett riksomfattande system för energirådgivning avslutades. Motiva, som valdes till permanent samordnare av systemet, arbetar vidare med att förankra och utveckla rådgivningen.

Peloton-workshopar för portvakter inom energiförbrukningen arrangerades för experter inom dagligvaruhandeln och för experter på personaladministration i företag och organisationer. Senare under året anordnades två Peloton Innovation Camp, där man spånade kring konsumentfokuserade lösningar och affärsidéer som anknöt till klimatförändringarna och energikrisen. De två lägren väckte stort intresse: av över 300 intresserade valdes ca 140 deltagare.

Sitra placerade i tillverkaren av solfångare Savo-Solar Oy och avyttrade framgångsrikt sitt innehav i Oy Scancool Ab när företagets hela aktiestock såldes till Oilon International Oy. AW-Energys vågkraftverk på den portugisiska kusten nådde installationsskedet. Utvecklingen av Norrhydro Oy, Neapo Oy och Viola Systems Oy fortsatte enligt planerna. Informationsutbytet med internationella fondpartner – Capricorn, CrysaliX och SEFI – fortsatte aktivt.

Vid en granskning i september 2011 fick Sitra rätten att använda WWF:s Green Office-märke. Sitras interna miljöinsatser inleddes 2010. Det har inkluderat bl.a. en analys av Sitras koldioxidavtryck, införande av personalbiljetter och cyklar för kortare förflyttningar, inrättande av en intern kanal för miljöfrågor och utarbetande av anvisningar för minskning av det egna koldioxidavtrycket.

#### *Programmet Landmärken*

I programmet Landmärken letar man efter nya perspektiv på den roll som landsbygden i framtiden kan ha i att ge finländarna ett gott liv för och möjliggöra

hållbar utveckling. Programmet har arbetat sedan 2010 för att främja en förändring där landsbygden inte ses som ett utvecklingsobjekt utan en resurs av hållbar välfärd och en miljö som möjliggör hållbara lösningar för alla finländare.

De viktigaste instrumenten är affärsutveckling samt kommunikation och nätverkande. I programmet utforskar man den efterfrågan som riktas på landsbygden i framtiden och förändringarna i denna. Man utvecklade, testade och främjade affärsverksamhet som tillgodoser denna efterfrågan, som t.ex. nya affärsmodeller för närproducerad mat, servicelösningar för närproducerad energi, modeller för decentraliserad bioekonomi samt nya produkt- och servicehelheter som utgår från naturens välgörande effekt.

Genom kommunikation och nätverkande lyfte man fram fräscha perspektiv och tänkesätt. Dessutom väckte man en debatt kring landsbygdens nya betydelser och möjligheter. Genom utredningar utforskar man den efterfrågan som finländarna riktar mot landsbygden.

I mars publicerade man den andra Landmärkenbarometerundersökningen som kartlade finländarnas relation till landsbygden. Tilltron till landsbygdens betydelse för Finlands framtid hade ökat: jämfört med den föregående undersökningen knappt två år tidigare förhöll sig dubbelt så många personer optimistiskt till landsbygden än pessimistiskt.

I en trendanalys som publicerades våren 2011 granskade man landsbygdens attraktionsfaktorer ur föregångssamfundens perspektiv och identifierade nio olika konsumentgrupper i framtiden. Utifrån utredningen utarbetades arbetsboken *Onni* som ger insikter i vad nya målgrupper och ny efterfrågan kan innebära för affärsverksamheten. Sommaren 2011 arrangerade man i programmet fototävlingen *Brändää Provinssi* där avsikten var att visualisera framtidens landsbygd. Tävlingen gav upphov till ett fotogalleri som avspeglar landsbygdens många olika aspekter samt den frihet och de alternativ och positiva möjligheter som landsbygden erbjuder.

På hösten startade man en workshopprocess inom ramen för Landsbygden i Finlandstrategin, som är ett gemensamt initiativ med Jord- och skogsbruksministeriet, Landsbygdspolitiska samarbetsgruppen (YTR) och Arbets- och näringsministeriet. Meningen är att förnya landsbygdens roll i en sektorövergripande Finlandspolicy. Processen pågår till våren 2012.

I programmet satte man uppfattningarna om bioekonomi på prov. Man ville se bioekonomin som mer än en affärssektor som tillgodogör sig biomassa eller bioteknologi. Bioekonomin kan ses som en samhällsstrategi och därigenom en nyckel i kampen mot det moderna samhällets utmaningar, som klimatförändringarna och de tynande naturresurserna. I rapporten *Distributed Bio-Based Economy – Driving Sustainable Growth* som gavs ut i september presenteras en vision om hur bioekonomin är strukturerad i samhället 2050. Framtidens bioekonomi är global, dvs. på en gång global och lokal.

I programmet letade man under året efter lösningar för ekoeffektivare boende. Man främjade användarfokuserade affärslösningar inom förnybar energi, energi-effektivitet och återvinning. Energiservice som helhetslösning prövas i ett växthus i Salo och i en webbutik för återanvändning i Tavastehus. I framtiden kommer man att testa en tjänst för jämförelse och samköp av närproducerad energi.

Green care befästes som ett centralt tema för programmet. I en workshop för Green care-aktörer enades man om gemensamma fortsatta åtgärder för utveckling av nätverk och affärskoncept inom branschen. För att stöda arbetet lanserades webbplatsen för webbgemenskapen Green Care Finland ry. I programmet har man också främjat införande av tjänstedesign och arrangerat workshopar kring bl.a. konceptskapande för landskap och tystnad. År 2012 kommer det att utarbetas en arbetsbok i tjänstedesign för aktörerna på området.

Trenden med ekologisk mat och närproducerade livsmedel håller på att bli bestående. I programmet Landmärken har man genom investeringar och försöksprojekt hjälpt efterfrågan och utbud att hitta varandra och bidragit till uppkomsten av nya matjänstkoncept. Sommaren 2011 placerade man i två företag: Suomen Aitokauppa Oy och Suomen Luomutukku Oy. Nya modeller för småskalig logistik och distribution testades med bl.a. webbutiken Makumaku och Seulo Palvelut Oy.

#### *Tillväxtprogrammet för maskinindustrin*

Planeringen av tillväxtprogrammet för maskinindustrin inleddes i början av 2007, då man inom den finländska verkstads- och metallvaruindustrin kunde skönja tecken på globaliseringens effekter. De stora verkstadsbolagen hade redan börjat flytta verksamheter,

som tillverkning och försäljning, bort från Finland för att på så sätt vara närmare tillväxtmarknaderna och dra ner på tillverkningskostnaderna. Samtidigt byggde den inhemska verkstadsindustrins internationaliserade huvudkunder globala anskaffningsnätverk.

De inhemska underleverantörerna noterade inte den allt snabbare strukturförändringen, utan höll fast vid sina gamla handlingsmodeller och kundförhållanden. Företagen saknade en bredare bild av omvärldsförändringarna och de potentialer och hotbilder som de medförde.

Målet för Tillväxtprogrammet för maskinindustrin är att genom utvecklingsprojekt, evenemang, publikationer och kapitalplaceringar uppmärksamma företagen på utvecklingsbehoven och därigenom främja utvecklingen och förnyandet av företagets verksamhet. Man vill att företagen aktivt ska leta efter nya exportmöjligheter, internationell affärsverksamhet, produktutveckling och kundlösningar i stället för att sälja bara arbetsprestationer. Målgrupper är underleverantörer, projekteringsbyråer och produktföretag.

Programmets utgångspunkt var att genom kapitalplaceringar skapa företag som verkställer ovan nämnda teman. Omständigheterna för placeringar har dessvärre inte varit gynnsamma, och det har varit svårt att hitta marknadsdugliga placeringsobjekt. Programmet har tre portföljföretag, och under verksamhetsåret gjordes inga placeringar i nya företag. Portföljföretagen har utvecklats utifrån aktivt ägarskap: man har befäst styrelsearbetet och utarbetat fungerande strategier och verksamhetsplaner för företagen. Också företagets strukturer har anpassats till de nya strategiplanerna.

Företagens internationaliseringsprocesser främjades med landsspecifika projekt i vilka möjligheterna på exportmarknaden presenterades för finländska verkstads- och metallvaruföretag. Information om marknaderna gavs ut genom seminarier för en stor grupp företag. Seminarierna följdes upp 2011 genom exkursioner till de utvalda länderna, dvs. Sverige, Polen och Brasilien.

För betydande ryska verkstadsindustriföretag arrangerades möjlighet att bekanta sig med samarbetsmöjligheter med finländska företag. Evenemanget genomfördes i samarbete med underleverantörsmässan Alihankinta 2011 som lockade betydligt fler ryska och finländska företag än året innan. Man har preliminärt kommit överens om att Sitra kommer att bistå

Tampereen Messut med att arrangera en motsvarande excursion även under det kommande året.

I slutet av året utkom två publikationer. *Ratkaisujen Suomi, unelmista töitä* är skriven av nio framstående finländare och redigerad av Sitra. I boken diskuteras hur näringarna och företagen i Finland kan förnya sig under den närmaste framtiden och hur de kan svara på utmaningarna i den föränderliga världen.

Boken *Koneteollisuuden kilpailukyky* utkom på uppdrag av Sitra och Teknologiiindustrin rf. Den baserar sig på en Etlas analys av den finländska verkstadsindustrins omvärld och konkurrenskraft samt de faktorer som påverkar dessa i jämförelse med de viktigaste konkurrentländerna.

År 2011 var programmets sista verksamhetsår. Programmets resultat och effekter ska genomgå en extern utvärdering, som utförs av Taloustutkimus Oy i form av en intervjuundersökning.

### Affärsverksamhetsutveckling och placeringar

Affärsutvecklingsaktiviteterna vid Sitra består av utrednings- och utvecklingsprojekt inom internationaliseringsinriktade ekosystem och marknader, placeringssprojekt i fonder och företag och utvecklingsinsatser som en aktiv ägare i de berörda företagen.

Sitra gör direkta kapitalplaceringar i enskilda företag i syfte att stärka utvecklingen av ekosystem som är förenliga med Sitras strategi och främja uppkomsten av förnybara affärsområden.

Genom fondplaceringarna strävar man efter att främja internationaliseringen och tillväxten i finländska företag och utnyttja kompetensen och nätverken i utländska fonder. Fondplaceringarna bör ge en god avkastning samt ge samhällseffekter och leda till operativt samarbete.

År 2011 utredde man hur den kompetens som finns i utländska fonder eventuellt kunde utnyttjas i Finland och hur nya handlingsmodeller kunde införas mer i fonder. De viktigaste utredningsprojekten gällde att främja och testa nya handlingsmodeller som utomlands har visat sig vara fungerande och att förbättra kapitalmarknadens funktion.

Av nya handlingsmodeller bidrog man tillsammans med ett partnersätverk till lanseringen av modellen med sociala företag i Finland och stödde en syndikatmodell för affärsänglar tillsammans med nät-

verket FiBAN. Med målinriktade projekt utreddes både nyetablerade företags och tillväxtföretags möjligheter att få finansiering samt verksamma företags åtkomst till den etablerade kapitalmarknaden. Sitras mål att utveckla det aktiva ägarskapet och den goda förvaltningen av portföljföretagen understöddes genom publikationen *Hallitustyöskentely Sitran kohdeyrityksissä*.

Inom Sitra lanserades organisationens egna kvartalsvisa affärsforum, där avsikten är att sälla fram potentiella nya fokusområden och bättre ta tillvara den kompetens som finns i organisationen. I det första forumet fokuserade man bl.a. på Finlands möjligheter att utnyttja affärsmöjligheterna i den arktiska regionen. Med målinriktade och korta projekt genomfördes experiment med bl.a. att tillgängliggöra offentliga databaser, skapa ny affärsverksamhet, öka transparensen och skära ner kostnaderna inom den offentliga sektorn.

Inom direkta kapitalplaceringar sållades de nya potentialen fram tillsammans med programorganisationerna och de verkställdes och förvaltades i samråd med placeringsexperter. Under året placerade man i tre nya portföljföretag och avyttrade innehavet i 15 portföljföretag. Dessutom fick tio företag fortsatt finansiering. Det rådande ekonomiska läget dämpade betydligt kapitalinvesteringsverksamheten i alla västländer, och i Finland minskade placeringsvolymen bland aktörerna i branschen betydligt från 2010. Det ansträngda marknadsläget ledde till att placeringsomgångarna förlängdes och det blev svårare att göra gemensamma placeringar med flera investerare. Det är emellertid glädjande att nya internationella investeringspartner kom med i den fortsatta finansieringen av mer etablerade företag.

Fondplaceringarna fokuserades till Finland, eftersom många kapitalplaceringar drog sig ur initialfinansieringen och det på marknaden uppstod ett klart behov av att bilda nya kapitalplaceringsteam. Man utvärderade ca tio finländska fondprojekt och ett betydande antal utländska fonder.

Korona Invest Oy grundade i maj det nya bolaget Palvelurahasto Ky som ska placera i serviceföretag med iakttagande av samhällsansvar. I samband med kommun- och servicestrukturreformen kommer det att uppstå nya bolag som ägs av den privata, offentliga och tredje sektorn och som behöver kapital och affärsledningskompetens. Sitra placerade i fonden, eftersom denna kan främja uppkomsten av nya serviceleveran-

törer på gränsen mellan den offentliga och den privata sektorn och därigenom öka utbudet av olika former av service.

I juni beslutade man att placera i Lifeline Venture Fund Ky I som har en bakgrund i serieföretagande. Nyckelpersonerna i bolaget har bidragit med en betydande mängd internationella placeringar i nyetablerade företag i Finland. Lifeline Ventures placerar i nybildade webb-, spel- och hälsoteknikföretag.

I oktober beslutade man att placera i ett nytt fondkoncept som fokuserar på utveckling av digitala applikationer för spel och hälsovård i Finland. Beslutet motiverades av såväl en tilltro till både möjligheterna hos dessa ekosystem och en rimlig avkastning som en vilja att finansiera en ny slags handlingsmodell och stärka finansieringsfältet för initialskedet.

## Administration

### Förvaltningsrådet

Sitras förvaltningsråd utgörs av Finlands Banks bankfullmäktige som utnämns av riksdagen. Nya fullmäktigeledamöter valdes den 30 juni 2011. Förvaltningsrådet sammanträdde under året tre gånger i den gamla sammansättningen och tre gånger i den nya.

Ledamöter under början av året var riksdagsledamöterna Timo Kalli (ordförande), Antti Kalliomäki (vice ordförande), Tanja Karpela, Martti Korhonen, Mika Lintilä, Pekka Ravi, Marja Tiura, Jutta Urpilainen och Ben Zyskowitz. Sekreterare var vicehäradshövding Anton Mäkelä.

Ledamöter i det nya förvaltningsrådet var riksdagsledamöterna Ben Zyskowitz (ordförande), Pirkko Ruohonen-Lerner (vice ordförande), Jouni Backman, Timo Kalli, Mari Kiviniemi, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Jan Vapaavuori och Pia Viitanen. Sekreterare var vicehäradshövding Anton Mäkelä.

### Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde sju gånger under året. Styrelseledamöter var understatssekreterare Martti Hetemäki (ordförande), kanslichef Erkki Virtanen (vice ordförande), kanslichef Harri Skog, professor Anne Kovalainen, professor Anu Bradford och överombudsman Mikko Kosonen.

### Revisorer

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

## Personal

Antalet anställda vid Sitra hölls på samma nivå som under tidigare år och uppgick i slutet av 2011 till 115 personer (116 personer 2010). På grund av verksamhetens program- och projektbetonade natur har 40 procent av medarbetarna anställts på viss tid. Majoriteten har avlagt högskoleexamen och besitter gedigen erfarenhet från olika branscher och organisationer.

Målutfallet inom verksamheten följdes upp med hjälp av en styrpanel. Ur styrpanelen plockades i medarbetarsamtalen för varje anställd, förutom de individuella målen, också gemensamma mål som hänför sig till såväl hela Sitra som den egna funktionen.

Arbetet med att ta fram en kapacitetsstrategi fortsatte i samråd med personalen. Under verksamhetsåret identifierades och definierades fem grundläggande kapaciteter inom vilka hela personalen ska besitta färdigheter. Profilbeskrivningarna i de grundläggande kapaciteterna används bl.a. vid rekrytering och i medarbetarsamtalen.

Utveckling av chefsarbetet startade i mars i funktionsspecifika workshopar där man samlade in responser och utvecklingsidéerna från resultaten av undersökningen om Finlands bästa arbetsplats. Utvecklingen av ledarskapet fortsatte i tre chefsforum och i slutet av 2011 kunde man i samråd med cheferna och personalen definiera det nya ledarskapet vid Sitra och dess beståndsdelar.

Man satsade på arbetshälsan genom förebyggande företagshälsovård och målinriktade insatser. Resultaten av en individuell resursanalys bland personalen visade på en positiv trend och låg något över medeltalet för hela Finland.

## Sitras grundkapital

År 2011 präglades av många dramatiska händelser: jordbävningen i Japan och reaktorkatastrofen i Fukushima, arabvåren och kriget i Libyen skakade om världen. På finansmarknaden blev överskuldssättningen i utvecklade länder det största problemet. USA blev tvunget att höja på skuldtaket och i euroländerna vaknade miss-tanken om att alla av dem inte kommer att klara av sina skulder. Detta ledde till ökande skillnader i riskpremierna för lån inom euroområdet. Internationella valu-



tafonden, Europeiska centralbanken och Europeiska unionen har samarbetat för att råda bot på skuldkrisen.

I slutet av 2011 uppgick marknadsvärdet för grundkapitalet till 627 miljoner euro. Sitras grundkapital hade allokerats enligt följande: aktier 45 procent, ränteinstrument 51 procent och övriga 4 procent. Placeringsstillgångarna gav en avkastning på -8,0 procent, till följd av att aktiebörserna sjönk världen över. Huvudparten av grundkapitalet har placerats i fonder. Sitra har behållit sig rätten att besluta om allokationer, men portföljförvaltarna beslutar självständigt om de enskilda placeringarna enligt fondens regler.

Då krisen inom euroområdet förvärrades hösten 2011 beslutade man att byta placeringar i statsobligationer inom euroområdet till tryggare och undvika placeringar i obligationer emitterade av Italien, Spanien, Irland, Portugal eller Grekland. Placeringarna i fonderna Sampo Samfundsobligation och Alfred Berg Obligation avvecklades och tillgångarna överfördes till fonderna Sampo Statsobligation, OP-Obligation Prima och Nordea Statsobligation AAA, i vars regler placeringar får göras endast i obligationer med högsta kreditbetyg.

År 2011 beslutade man att placera i obligationer i utvecklande länder och i high yield-ränteinstrument. Placeringarna gjordes i följande fonder: Aktia Emerging Markets +, OP-EMD Local Currency, Danske Invest Emerging Markets Debt samt i high yield-fonderna EVLI European High Yield och SEB Gyllenberg High Yield.

I april sålde Sitra fastigheten vid Östersjötorget 2 tillsammans med den andra ägaren Etera till Exilion Real Estate I Ky, som är en fastighetsplaceringsfond inrättad av pensionsbolag. I anslutning till transaktionen förband sig Sitra att hyra sina kontorslokaler till april 2016.

Sitra deltog i den riktade emissionen av Suominen Yhtymä Oyj i oktober. Med emissionen finansierades förvärvet av fibertextilverksamheten av Ahlstrom Oyj.

Ansvarsfulla investeringar innebär för Sitras del att man i besluten beaktar fondens samhällsansvar. Vid konkurrensutsättningen av nya placeringsobjekt är ett av kriterierna att förvaltaren förbinder sig att agera ansvarsfullt. Avsikten är att kontinuerligt utveckla metoderna och förfaringssätten för ansvarsfulla investeringar av 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 underskottsdisposition

Styrelsen föreslår att räkenskapsårets underskott på 31 195 526,58 euro överförs till tidigare års balanserade över- eller underskott.

# Resultaträkning

	1.1.–31.12.2011	1.1.–31.12.2010
	€	€
<b>INTÄKTER</b>		
Realisationsvinster på placeringar	17 332 885,46	31 631 453,17
Ränteintäkter	761 127,64	705 327,28
Utdelningar	1 401 176,90	2 459 507,87
Hysesintäkter	379 007,53	642 536,24
Intäkter från övriga placeringar	6 324 268,69	9 807 300,95
<b>Intäkter totalt</b>	<b>26 198 466,22</b>	<b>45 246 125,51</b>
<b>KOSTNADER</b>		
Personalkostnader 2)	-11 900 504,93	-11 903 350,33
Projektkostnader 3)	-13 165 440,41	-16 276 536,43
Kostnader för placeringar	-27 395 067,84	-5 465 855,82
Avskrivningar 4)	-228 859,31	-314 883,38
Övriga kostnader	-4 704 120,31	-4 719 500,75
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-57 393 992,80</b>	<b>-38 680 126,71</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT/ UNDERSKOTT 1)</b>	<b>-31 195 526,58</b>	<b>6 565 998,80</b>

# Balansräkning

	31.12.2011	31.12.2010
	€	€
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>Långfristiga tillgångar</b>		
Materiella tillgångar 5)	488 943,29	16 103 564,15
Immateriella tillgångar 5)	67 920,00	117 338,86
Placeringar 6)	628 804 985,66	645 356 623,30
<b>Långfristiga tillgångar totalt 1)</b>	<b>629 361 848,95</b>	<b>661 577 526,31</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>		
Fordringar 7)	298 457,36	390 389,68
Likvida medel 8)	1 831 041,37	906 199,50
<b>Kortfristiga tillgångar totalt</b>	<b>2 129 498,73</b>	<b>1 296 589,18</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>	<b>631 491 347,68</b>	<b>662 874 115,49</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		
<b>Eget kapital</b>		
Grundkapital	235 463 097,04	235 463 097,04
Akkumulerade vinstmedel	421 944 597,24	415 378 598,44
Räkenskapsperiodens överskott/underskott	-31 195 526,58	6 565 998,80
<b>Eget kapital totalt</b>	<b>626 212 167,70</b>	<b>657 407 694,28</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Övriga skulder 9)	5 279 179,98	5 466 421,21
<b>Kortfristiga skulder totalt</b>	<b>5 279 179,98</b>	<b>5 466 421,21</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>	<b>631 491 347,68</b>	<b>662 874 115,49</b>

# Redovisningsprinciper

## Uppställning av bokslutet

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

## Värdering av placeringar

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 finländska 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 portföljföretag 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 anläggningstillgångar

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  |
| • renowering av lokalteter              | 10 år |
| • maskiner och inventarie               | 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 €)

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

### 1 VERKSAMHETSSEGMENT

2011

1 000 Eur

Intäkter	Grundkapital	Program och utveckling	Stödfunktioner	Totalt
Realisationsvinster på placeringar	17 100	233	0	17 333
Ränteintäkter	339	422	0	761
Utdelningar	1 232	169	0	1 401
Hysesintäkter	379	0	0	379
Intäkter från övriga placeringar	4 800	1 510	14	6 324
<b>Intäkter totalt</b>	<b>23 850</b>	<b>2 334</b>	<b>14</b>	<b>26 198</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	0	-7 499	-4 402	-11 901
Projektkostnader	0	-10 931	-2 234	-13 165
Kostnader för placeringar	-19 457	-7 938	0	-27 395
Avskrivningar	0	0	-229	-229
Övriga kostnader	0	-2 174	-2 530	-4 704
Debiterade gemensamma kostnader	0	0	0	0
<b>Kostnader totalt</b>	<b>-19 457</b>	<b>-28 542</b>	<b>-9 395</b>	<b>-57 394</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS ÖVERSKOTT /UNDERSKOTT</b>	<b>4 393</b>	<b>-26 208</b>	<b>-9 381</b>	<b>-31 196</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	489	489
Immateriella tillgångar	0	0	68	68
Grundkapitalplaceringar	562 091	0	0	562 091
Kapitalplaceringar	0	66 714	0	66 714
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>	<b>562 091</b>	<b>66 714</b>	<b>557</b>	<b>629 362</b>

## VERKSAMHETSSEGMENT

2010

1 000 Eur

<b>Intäkter</b>	<b>Grundkapital</b>	<b>Program och utveckling</b>	<b>Stödfunktioner</b>	<b>Totalt</b>
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 /UNDERSKOTT</b>	<b>42 108</b>	<b>-27 614</b>	<b>-7 928</b>	<b>6 566</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	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>

**2 PERSONALKOSTNADER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Löner	-8 846	-8 890
Pensioner	-1 676	-1 629
Övriga lagstadgade lönebikostnader	-507	-480
Övriga personalkostnader	-872	-904
	<b>-11 901</b>	<b>-11 903</b>
<b>Antal medarbetare vid utgången av räkenskapsperioden</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Program och utveckling	66	69
Stödfunktioner	49	47
	<b>115</b>	<b>116</b>
<b>Ledningens löner och arvoden</b>		
<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Förvaltningsrådet	31	34
Styrelsen	46	41
Överombudsmannen	247	235
	<b>324</b>	<b>310</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. Överombudsmannen betalas inget 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 2011 har i enlighet med incitamentssystemet reserverats 650 800 euro (8 % av de totala lönekostnaderna) för prestationslöner till medarbetarna.

År 2010 var motsvarande belopp 788 100 euro (8,9 % av de totala lönekostnaderna). Prestationslönernas andel av de totala lönekostnaderna är enligt incitamentsystemet högst 15 % på Sitras nivå och 25 % på individuell nivå.

**3 PROJEKTKOSTNADER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Energiprogrammet	-3 070	-2 934
Programmet för offentlig ledning och förvaltning	-1 383	-1 011
Tillväxtprogrammet för maskinindustrin	-314	-440
Kommunprogrammet	-2 421	-6 299
Programmet Landmärken	-1 667	-727
Strategisk förnyelse	-850	-1 046
Strategiska processer	-1 226	-2 035
Stödfunktioner	-2 234	-1 785
	<b>-13 165</b>	<b>-16 277</b>

**4 AVSKRIVNINGAR**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Planenliga avskrivningar		
Maskiner och inventarier	-143	-208
Övriga långfristiga kostnader	-74	-95
Renovering av lokaliteter	-12	-12
	<b>-229</b>	<b>-315</b>

**5 MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

Anskaffningarna av anläggningstillgångar under räkenskapsperioden uppgick till 0,1 miljoner euro (0,2 miljoner euro år 2010).

<b>1 000 Eur</b>	<b>Bokfört värde 1.1.2011</b>	<b>Ökning</b>	<b>Minskning</b>	<b>Räkenskapsperiodens avskrivningar 31.12.2011</b>	<b>Bokfört värde 31.12.2011</b>
Maskiner och inventarier	248	70	2	142	174
Övriga långfristiga kostnader	117	24	0	73	68
Renovering av lokaliteter	63	0	0	13	50
Övriga materiella tillgångar	256	0	0	0	256
	<b>684</b>	<b>94</b>	<b>2</b>	<b>228</b>	<b>548</b>

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Aktier och andelar		
aktier i lokaliteterna	0	15 528
övriga aktier	9	9
	<b>9</b>	<b>15 537</b>

**6 PLACERINGAR**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>Förändring</b>	<b>2010</b>
<b>6.1 Grundkapitalplaceringar</b>			
6.1.1 Obligationer	3 690	-538	4 228
6.1.2 Fondandelar	544 938	-4 557	549 495
6.1.3 Andelar i kapitalfonder	5 391	-2 453	7 844
6.1.4 Aktier	6 098	1 247	4 851
6.1.5 Placeringar i fastigheter	1 656	-5 482	7 138
6.1.6 Kortfristiga placeringar	317	-144	461
	<b>562 091</b>	<b>-11 927</b>	<b>574 017</b>
<b>6.2 Kapitalplaceringar</b>			
6.2.1 Program	14 783	-225	15 008
6.2.2 Utveckling av affärsverksamhet samt direkta placeringar	11 990	-1 089	13 079
6.2.3 Fondplaceringar	39 682	-2 298	41 980
6.2.4 Övriga placeringar	257	-1 015	1 272
	<b>66 712</b>	<b>-4 627</b>	<b>71 339</b>



## 6.1 Grundkapitalplaceringar

1 000 Eur	Bokfört värde	Marknadsvärde
<b>6.1.1 Obligationer</b>		
Leverator Oyj 21.6.2016	3 690	3 698
<b>6.1.2 Fondandelar</b>		
<b>Aktiefonder</b>		
Aberdeen Global - World Equity A2	40 477	44 799
Alfred Berg Finland B	30 157	34 646
Carnegie East European	2 673	2 859
Danske Invest Suomi Samfundsaktie	31 402	38 337
eQ Clean Energy 1 K	1 321	1 321
Fondita 2000+	8 108	8 567
Handelsbanken Eurooppa indeks i AI	9 999	10 007
HSBC GIF Indian Equity	2 500	2 541
Impax Envir MKTS Ireland-A eur	10 279	10 427
JP Morgan A Global Equity X Eur	39 116	51 124
JPM Emerging Markets Equity I ACC	16 754	21 822
OP Focus A	2 751	2 756
OP-Finland Värde A	34 819	40 081
<b>Räntefonder</b>		
Alfred Berg Korko B (tillväxt)	58 497	59 671
Aktia Emergin Markets Bond + D	6 000	6 009
Blue Bay Investment Grade Bond Fund I	29 935	32 228
Blue Bay Investment Grade Bond Fund R	16	16
Danske Invest Emerging Markets Debt K	3 964	3 964
EVLI European High Yield B	7 000	7 068
Nordea Statsobligation AAA I K	28 033	28 510
OP-EMD Local Currency A	3 962	4 034
OP-Obligaatio Prima A	34 103	34 813
Sampo Statsobligation K	39 502	39 538
Sampo Samfundsränta Tillväxt	69 578	74 229
SEB Gyllenberg High Yield B	3 000	3 024
Tapiola Yrityskorko A	20 189	22 711
<b>Övriga noterade placeringar</b>		
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	4 290	4 300
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2010 EUR RR	944	1 178
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	8 791
<b>Fondandelar totalt</b>	<b>544 938</b>	<b>599 370</b>

**6.1.3 Andelar i kapitalfonder**

Access Capital Fund LP	0	470
Access Capital Fund II LP	666	1 913
Atlas Venture Fund IV LP	0	8
Boston Millennia Partners II LP	1 241	1 035
Crescendo IV LP	0	902
First European Fund Investments	1 169	682
European Fund Investments II LP	2 259	2 051
Finnventure Rahasto V Ky	56	188
<b>Totalt</b>	<b>5 391</b>	<b>7 250</b>

**6.1.4 Aktier**

Nokia Oyj	2 134	10 507
Suominen Yhtymä Oyj	1 733	1 733
Technopolis Plc	2 231	2 231
<b>Totalt</b>	<b>6 098</b>	<b>14 471</b>

**6.1.5 Placeringar i fastigheter**

	<b>Bokfört värde</b>	<b>Marknadsvärde</b>
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 656	1 778
<b>Totalt</b>	<b>1 656</b>	<b>1 778</b>

**6.1.6 Kortfristiga placeringar**

	317	317
<b>Grundkapitalplaceringar totalt</b>	<b>562 091</b>	<b>626 884</b>

**6.2.1 Program**

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

1 000 Eur	Aktier och andelar		Kapitallån och övriga lån Placeringar	Placeringar totalt
	Ägarandel	Placeringar		
<b>Energiprogrammet</b>				
AW-Energy Oy	9 %	1 436	0	1 436
Neapo Oy	15 %	1 800	180	1 980
Norrhydro Group Oy	18 %	1 180	326	1 506
Savo-Solar Oy	8 %	230	370	600
Viola Systems Oy	25 %	800	0	800
		5 446	876	6 322
<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	1 250	2 231
Shanghai Fimet Medical Instruments Co. Ltd	13 %	278	0	278
		3 905	4 250	8 155
<b>Kommunprogrammet</b>				
Kuntamaisema Oy	34 %	60	0	60
Vivago Oy	33 %	3 311	620	3 931
		3 371	620	3 991
<b>Programmet Landmärken</b>				
Fixteri Oy	50 %	1 050	700	1 750
Suomen Aitokauppa Oy	0 %	0	100	100
Suomen Luomutukku Oy	9 %	125	75	200
Watrec Oy	46 %	739	300	1 039
		1 914	1 175	3 089
<b>Programmen totalt</b>				<b>21 557</b>
<b>Akkumulerad värdeförändring</b>				<b>-6 774</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>14 783</b>

## 6.2.2 Utveckling av affärsverksamhet

Sitras aktier, andelar och övriga placeringar

Utveckling av affärsverksamhet samt strategiska placeringar 1 000 Eur	Aktier och andelar		Riskkapitallån och övriga lån Placeringar	Placeringar totalt
	Ägarandel	Placeringar		
BioTie Therapies Oyj	3 %	12 920	673	13 593
BonAlive Biomaterials Oy	23 %	410	0	410
EC-Engineering Oy	32 %	964	0	964
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
FIT Biotech Oyj Plc	23 %	8 755	225	8 980
Galilaeus Oy	44 %	11 038	353	11 391
Innotalli Oy	43 %	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	32 %	5 183	618	5 801
Nexstim Oy	21 %	8 367	0	8 367
Odum Oy	45 %	885	0	885
Quatrx Pharmaceuticals Co	2 %	3 895	318	4 213
Vivoxid Oy	28 %	5 622	1 360	6 982
		<b>71 028</b>	<b>5 934</b>	<b>76 962</b>

### Kapitalfonder och operativa placeringar

Operativa placeringar 1 000 Eur	Ägarandel	Placeringar	Placeringar	totalt
Boneca Oy	33 %	750	1 383	2 133
Deltagon Group Oy	17 %	45	0	45
Neomed Oy	10 %	13	135	148
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Solibri Oy	14 %	150	472	622
		<b>4 210</b>	<b>1 990</b>	<b>6 200</b>
<b>Utveckling av ny affärsverksamhet totalt</b>				<b>83 162</b>
<b>Akkumulerade värdetförändring</b>				<b>-71 172</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>11 990</b>

### 6.2.3 Fondplaceringar

Sitras placeringar i fonder

1 000 Eur

Placeringar

AC Cleantech Growth Fund I Ky	3 600
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	168
Armada Mezzanine Fund III Ky	1 620
Atlas Venture Fund III	1 506
Baltic Investment Fund III	680
Boston Millennia Partners L.P.	1 540
CapMan Russia Fund L.P.	2 485
Capricorn Cleantech Fund NV	7 300
Chrysalix Energy III Ltd	1 631
Crescendo III, L.P.	1 805
Diamondhead Ventures L.P.	2 006
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	0
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 436
Folmer Equity Fund I Ky	620
HealthCap 1999 K.B.	4 459
InnKap 2 Partners	955
InnKap 3 Partners	2 539
Inveni Secondaries Fund I Follow-on Ky	2
Inveni Secondaries Fund I Ky	7 494
Inveni Secondaries Fund II Follow-on Ky	721
Inveni Secondaries Fund II Ky	2 101
Inveni Secondaries Fund III Ky	3 482
Matkailunkehitys Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	6 194
Palvelurahasto Ky	377
Russian Technology Fund L.P.	140
Sitra Management Oy	470
Strategic European Technologies N.V.	3 406
Trident Capital Fund V	2 057
Terveysrahasto Oy	4 965
Ventech Capital II, L.P.	3 437
Verdane ETF II SPV Ky	3 481

---

<b>Fondplaceringar totalt</b>	<b>77 906</b>
-------------------------------	---------------

<b>Akkumulerad värdeförändring</b>	<b>-38 224</b>
------------------------------------	----------------

---

<b>Bokfört värde</b>	<b>39 682</b>
----------------------	---------------

---

**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
Eigenvalue Oy	14 %	432	0	432
Geniem Oy	0 %	0	200	200
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17	17
Lepo Product Oy	0 %	0	5	5
Santhera Pharmaceuticals (Finland) Oy Ltd	0 %	0	440	440
Navicre Oy	0 %	0	252	252
Oseir Oy	0 %	0	150	150
Ras-Met Oy	0 %	0	395	395
Santhera (Juvantia)	1 %	3 661	0	3 661
		<b>4 231</b>	<b>1 459</b>	<b>5 690</b>
<b>Övriga placeringar totalt</b>				<b>5 690</b>
<b>Ackumulerad värdeförändring</b>				<b>-5 433</b>
<b>Bokfört värde</b>				<b>257</b>

**7 FORDRINGAR**

Räntor som bokförts som intäkter från placeringsverksamheten under räkenskapsperioden uppgår till 0,01 miljoner euro (0,1 miljoner euro år 2010).

**8 LIKVIDA MEDEL**

1 000 Eur	2011	2010
Bankkonton	1 831	906

**9 ÖVRIGA SKULDER**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Personalkostnadsskulder	2 891	2 948
Leverantörsskulder	1 796	1 904
Finansieringsverksamhetens skulder	90	90
Övriga kortfristiga skulder	502	524
	5 279	5 466
<b>ÖPPNA FONDÅTAGANDEN 31.12.2011</b>	<b>28 869</b>	<b>30 617</b>

**ÅTAGANDEN UTANFÖR BALANSRÄKNINGEN 31.12.2011**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Program		
Energiprogrammet	4 156	5 349
Programmet för offentlig ledning och förvaltning	11 057	10 731
Tillväxtprogrammet för maskinindustrin	904	1 407
Kommunprogrammet	7 283	3 750
Landmärken	2 274	1 765
Strategi	960	826
Utveckling av affärsverksamhet	2 749	3 868
Fondplaceringar	40 829	15 615
Övrig finansiering	859	1 171
<b>Totalt</b>	<b>71 071</b>	<b>44 482</b>

**UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET**

Helsingfors den 13 februari 2012

**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 1.1–31.12.2011 enligt god revisionssed. Bokslutet omfattar resultat- och balansräkningar jämte noter.

CGR-samfundet PricewaterhouseCoopers Oy har genomfört fondens interna revision och granskat de finansierade objekten. 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.

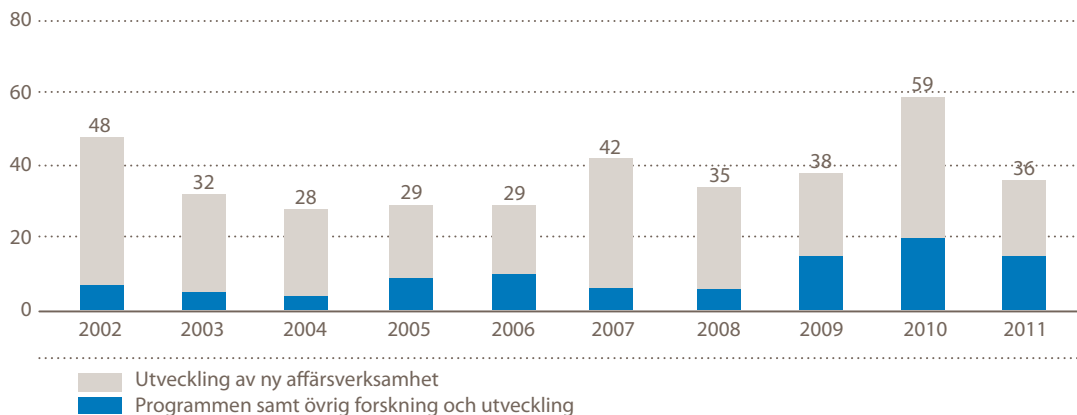
Helsingfors den 17 februari 2012

**Esko Kiviranta**  
**Lenita Toivakka**  
**Tom Sandell, CGR, OFR**

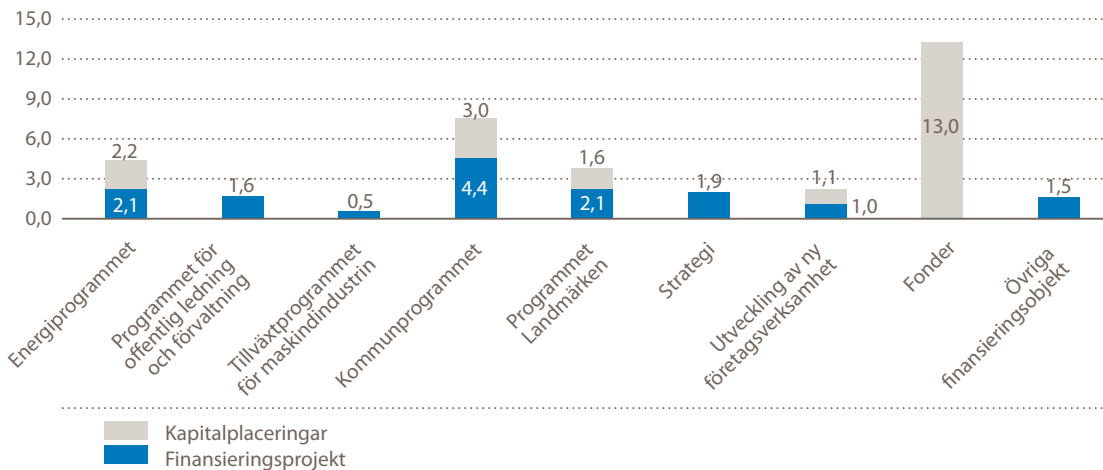
**Eero Prepula, CGR, OFR**  
**Markku Koskela, CGR**



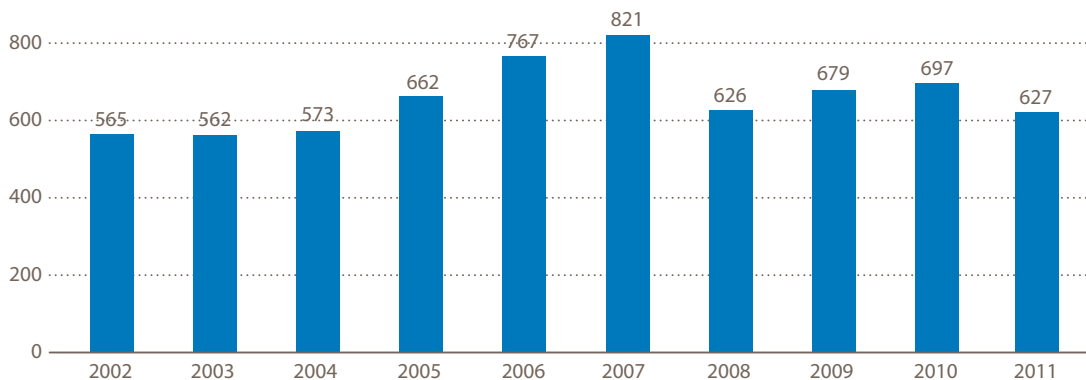
## FINANSIERINGSBESLUT 2002–2011, MILJONER €



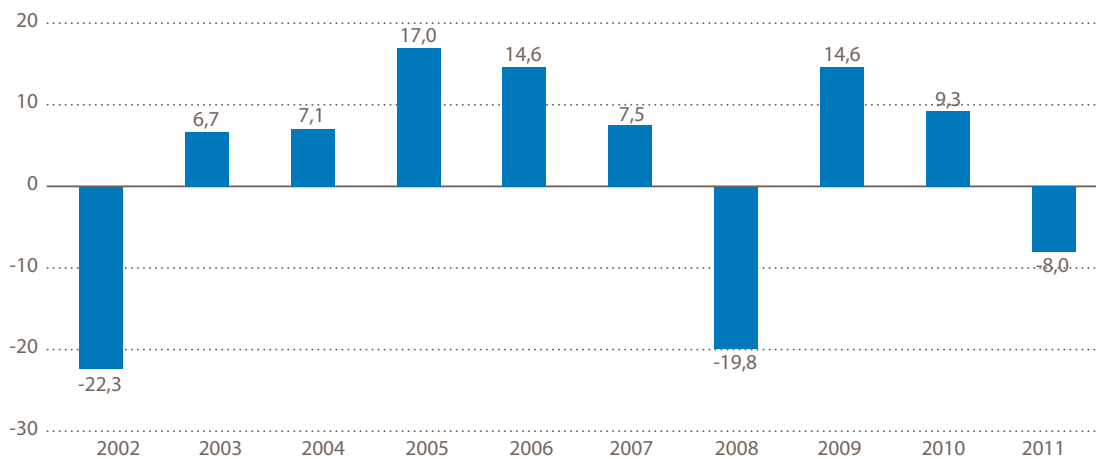
## FINANSIERINGSBESLUT ENLIGT VERKSAMHETS- OCH PROGRAMOMRÅDE 2011, MILJONER €



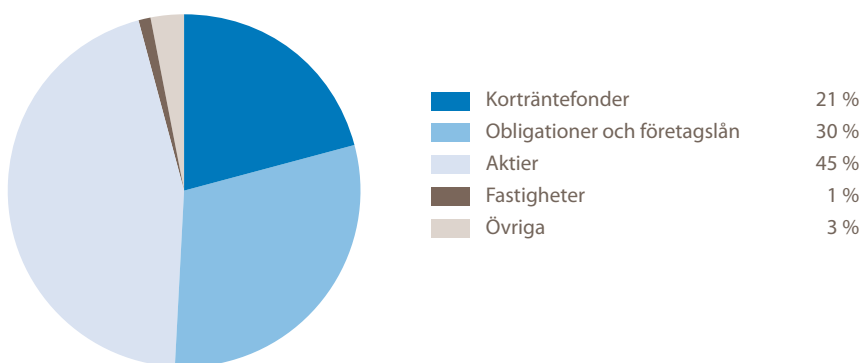
## UTVECKLING AV GRUNDKAPITALET MARKNADSVÄRDE 2002–2011, MILJONER €



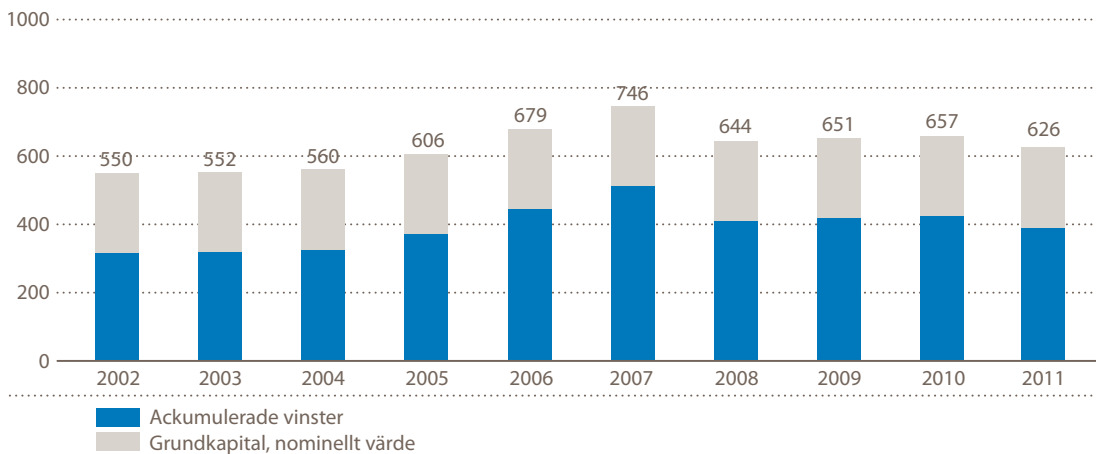
## AVKASTNING PÅ GRUNDKAPITALET 2002–2011, %



## ALLOKERING AV GRUNDKAPITALET 31.12.2011



## UTVECKLING AV EGET KAPITAL 2002–2011, 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