



SITRA

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2011



K 2/2012 vp

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON  
SITRAN  
TOIMINTAKERTOMUS VUODELTA 2011**

**EDUSKUNNALLE**

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain (717/90)  
9 §:n 1 momentin 9 kohdan mukaisesti Suomen itsenäisyyden  
juhlarahaston hallintoneuvosto antaa kunnioittavasti eduskunnalle  
oheisen kertomuksen Sitran toiminnasta vuodelta 2011.

Helsingissä 7. päivänä maaliskuuta 2012

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

**Ben Zyskowitz**  
puheenjohtaja

**Anton Mäkelä**  
sihteeri

ISSN 1235-6166  
Edita Prima Oy, Helsinki 2012

# Sisältö

---

HALLINTONEUVOSTON LAUSUMA .....	6
SITRAN TILINPÄÄTÖS VUODELTA 2011	
Hallituksen toimintakertomus.....	9
Tuloslaskelma .....	18
Tase.....	18
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet .....	19
Tilinpäätöksen liitetiedot .....	20
TILINTARKASTUSKERTOMUS .....	32

---

## **SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON SITRAN TOIMINTAKERTOMUS 2011 EDUSKUNNALLE**

*Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain (717/90) 9 §:n 1 momentin 9 kohdan mukaan hallintoneuvoston on annettava eduskunnalle vuosittain kertomus Sitran toiminnasta. Sitran hallintoneuvosto koostuu eduskunnan kulloinkin asettamasta pankkivaltuustosta.*

*Tähän toimintakertomukseen vuodelta 2011 sisältyvät hallintoneuvoston lausuma, Sitran tilinpäätös toimintakertomuksineen ja eduskunnan valitsemien tilintarkastajien tarkastuskertomus.*

---

# Hallintoneuvoston lausuma

Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta annetun lain mukaan rahaston hallintoneuvosto antaa eduskunnalle vuosittain kertomuksen rahaston toiminnasta. Sitran vuoden 2011 toimintakertomus koostuu tämän lausuman lisäksi tilinpäätöksestä, siihen liittyvästä hallituksen toimintakertomuksesta sekä eduskunnan valitsemien tilintarkastajien tilintarkastuskertomuksesta. Näistä hallituksen toimintakertomus kuvaa Sitran toimintaa yksityiskohtaisesti.

Vuosi 2011 oli Sitran 44. toimintavuosi. Vuoden aikana Sitra jatkoi riippumatonta ja aktiivista toimintaansa Suomen vakaan ja tasapainoisen kehityksen edistämiseksi ja kävi aktiivista keskustelua yhteiskunnan keskeisten toimijoiden ja vaikuttajien kanssa. Vuotta leimasivat euromaiden velkakiiriin kärjistyminen ja yleisen markkinatilanteen muuttuminen epävaakaaksi ja vaikeasti ennustettavaksi. Kun vuonna 2010 Sitra pystyi vielä jatkamaan toimintaansa täysimittaisesti Suomen epävarmasta taloustilanteesta huolimatta, jouduttiin vuonna 2011 sopeuttamaan panostuksia muuttuneeseen rahoitusasemaan. Toisaalta toimintaympäristön muutosnopeus korosti entisestään Sitran roolia näkijänä ja tekijänä.

Toimintavuonna Sitra uudisti strategiaansa ja toimintamalliaan ja asetti tavoitteekseen olla kestävä hyvinvoinnin edelläkävijä. Uudistuksella lähdettiin yhden yhteisen vision ja strategian kautta hakemaan entistä parempaa toimintaherkkyyttä ja suurempaa toiminnan vaikuttavuutta. Sitran toiminnan strategisen ketteryuden vahvistamiseksi päätettiin, että vuoden 2012 aikana siirrytään kolmea kestävä hyvinvoinnin teema-alueella toteuttavaan projektiorganisaatioon. Vuonna 2004 käynnistetty ohjelmajoinen toimintamalli päätettiin samalla lopettaa vuoden 2012 loppuun mennessä.

Sitran strategiasta johdetuiksi kolmeksi uudeksi teema-alueeksi valittiin kestävät elämäntavat ja luonnonvarojen älykäs käyttö, uudistuva johtaminen ja hyvinvointipalvelut sekä talouskasvun kapeikot ja uudet mahdollisuudet. Vuonna 2012 ohjelmien keskeiset hankkeet toteutetaan valittujen kolmen teema-alueen puitteissa.

Toimintavuonna ohjelmajoinen toiminta vielä jatkui suunnitelmien mukaisesti. **Kuntaohjelma** jatkoi työtään julkisen talouden turvaamiseksi pyrkimällä edistämään kuntien palveluiden parempaa tuottavuutta ja palvelurakenteiden uudistamista. Kuntaoh-

jelman hankkeet edistävät erityisesti hyvinvointipalveluita niin, että palveluiden saatavuus, laadukkuus ja valinnanvapaus parantuvat ja palveluita voidaan tuottaa kustannusvaikuttavasti. Ohjelmassa on edistetty myös kuntapalveluiden rakenteiden syvällistä muutosta tuomalla keskusteluun uusia, vaihtoehtoisia näkemyksiä.

**Julkishallinnon johtamisohjelma** pyrki etsimään uusia ratkaisuja vastaamaan toimintaympäristön keskeisiin ongelmiin, kuten talouden kestävyysvajeeseen, väestön ikääntymiseen ja palvelutarpeiden muutoksiin. Kertomusvuonna toiminta painottui kolmeen sisältöalueeseen: valtionhallinnon alueella keskityttiin konserniohjaukseen, kuntakentällä ihmiskehityksen palvelukehitykseen ja johtamisen alueella rakennettiin uudistuvaa johtamisajattelua.

**Energiaohjelma** toteutti useita käytännönläheisiä hankkeita, jotka osoittivat, että yhdyskuntien ja kansalaisten energiankäyttöä ja niiden aiheuttamia kasvihuonekaasupäästöjä voidaan merkittävästi vähentää. Hyvillä esimerkeillä ja vaikuttamalla säästöjen muuttamiseen ohjelma vaikuttaa siihen, että Suomi nousee takaisin energiatehokkuuden kärkimaaksi. Rakennetun ympäristön energiatehokkuus on ratkaisevassa asemassa päästötavoitteiden saavuttamisen kannalta. Energiatehokkuuden lisäksi kansalaisten elämäntavoilla on suuri merkitys. Siksi ohjelma panostaa sellaisten edellytysten ja rakenteiden luomiseen, joiden avulla kansalaiset voivat viettää vähähiilistä elämää.

Maaseudun merkityksistä nimensä saaneessa **Maamerkit-ohjelmassa** etsitään uusia näkökulmia siihen, millainen rooli maaseudulla voi olla tulevaisuuden suomalaisten hyvässä elämässä ja kestävä kehityksen ratkaisuisa. Ohjelman pääkeinot ovat liiketoiminnan kehittäminen sekä viestintä- ja verkostotyö. Ohjelmassa tunnistetaan maaseutuun kohdistuvaa tulevaisuuden kysyntää ja kysynnän muutosta. Toimintavuonna ohjelma kehitti, kokeili ja edisti tähän kysyntään vastaavaa liiketoimintaa, kuten lähiruoan uusia liiketoimintamalleja, lähienergian palveluratkaisuja, hajautetun biotalouden toimintamalleja sekä luonnon hyvinvointivaikutuksiin perustuvien tuote- ja palvelukokonaisuuksien syntyä.

**Koneteollisuuden kasvuohtelma** etsi edelleen ratkaisuja tilanteesta, jossa globalisaatio vaikuttaa voimakkaasti suomalaiseen konepajateollisuuteen. Ohjelma pyrki edistämään kehityshankkeiden, tapahtu-

mien, julkaisujen ja pääomasijoittamisen avulla yritysten havahtumista muutostarpeeseen. Tavoitteena oli saada yritykset hakemaan uusia mahdollisuuksia vieniin, kansainväliseen liiketoimintaan ja tuotekehitykseen. Päätynyt toimintavuosi oli ohjelman viimeinen. Ohjelman tuloksista ja vaikutuksista tehdään ulkoinen arviointi, jonka Taloustutkimus Oy toteuttaa haastattelututkimuksen muodossa.

Toimintavuonna jatkettiin liiketoiminnan kehittämistä ja sijoitustoimintaa. Toiminta koostuu kansainväliseen liiketoimintaan pyrkivien ekosysteemien ja markkinoiden selvitys- ja kehityshankkeista, rahastojen ja yritysten sijoitushankkeista sekä kohdeyritystasolla tehtävästä kehitystyöstä aktiivisena omistajana. Rahastosijoituksilla pyritään edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja kasvua sekä hyödyntämään ulkomaisten rahastojen osaamista ja verkostoja. Rahastosijoituksilta edellytetään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja operatiivisen yhteistyön lisäksi hyvää tuotto-odotusta.

Sitra irtautui vuoden aikana kokonaan 16 yrityksestä ja yhdestä yrityksestä osittain. Uudet yrityssijoitukset suunnattiin ohjelmien strategisille kohdealu-

eille. Vuoden aikana Sitra teki ensisijoituksen kolmeen yritykseen. Vuoden lopussa Sitran salkussa oli 36 yritystä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2011 lopussa 627 miljoonaa euroa. Sijoitusomaisuus tuotti vuonna 2011 -8,0 prosenttia, kun tuotto edellisenä vuonna oli +9,3 prosenttia.

Sitra harjoittaa vastuullista sijoitustoimintaa. Päätöksenteossa otetaan huomioon yhteiskuntavastuulliset kysymykset. Tavoitteena on kehittää jatkuvasti Sitran peruspääoman vastuullisen sijoittamisen menetelmiä ja toimintatapoja. Suuri osa Sitran käyttämistä varainhoitajista on jo allekirjoittanut YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet tai muuten ottanut huomioon eettiset näkökohdat.

Hallintoneuvoston käsityksen mukaan Sitran talous on vakaalla pohjalla ja toiminta hyvin hoidettua. Hallintoneuvosto vahvisti kokouksessaan 7.3.2012 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä siirtää tilivuoden 2011 alijäämän, joka on 31 915 526,58 euroa, edellisten tilikausien ylijäämä-/alijäämätilille.

Helsingissä 7.3.2012

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

---

## Sitran tilinpäätös vuodelta 2011

---



# Hallituksen toimintakertomus

## Sitran toimintaympäristö

Sitran toimintaympäristö muuttui vuonna 2011 yhä vaikeammin ennustettavaksi ja ennakoitavaksi. Toimintavuotta leimasi euromaiden velkakriisin vakava kärjistyminen. Valtioiden velkakriisi laajeni koko rahoitusjärjestelmään, ja se ravisteli markkinoita voimakkaasti. Euroopan ja euroalueen keskeiset ongelmat liittyivät myös poliittiseen päätöksentekokykyyn kohdistuvaan luottamuspuolaan.

Meneillään olevan globaalin kehityksen muutosnopeus näkyy siinä, miten maailmanlaajuiset tuotantokenteiden arvoketjut alkavat uudella tavalla pirstaloitua verkostomaisesti eri puolille maailmaa. Kokonaiset toimialat luovat hajautettuja tuotantomalleja, jotka perustuvat uuteen globaaliin työnjakoon. Samalla globaalitalouden painopisteet siirtyvät kiihtyvällä vauhdilla kehittyvien maiden, erityisesti Aasian, kasvaville markkinoille.

Suomessa tämä kehitys toi näkyväksi haasteen: miten tärkeää on muodostaa oma selvä käsitys siitä, minkälaisiin maailmanlaajusten arvoverkostojen osiin haluamme tulevaisuudessa kytkeytyä.

Kotimaisessa keskustelussa kiinnitettiin vakavasti huomiota julkisen talouden kantokykyyn ja kestävyysvajeeseen. Julkisen sektorin kriittisiksi kehityshaasteiksi nousivat sen uudistumiskyky ja työn tuottavuuden parantaminen.

Strategisen ketteryyden tarve Suomessa, vuoden 2011 toimintaympäristön muutosnopeus sekä tapahtumien monimutkaisuus korostivat Sitran roolia näkijänä ja tekijänä. Sitran tehtävä vahvistui osaajana, joka työskentelee hyvän elämän ja yhteiskuntaa uudistavien toimintamallien sekä kestäväan hyvinvointiin tähtäävän uuden liiketoiminnan kehittäjänä.

## Sitran tehtävä ja tavoitteet

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on julkisoikeudellinen rahasto, jonka tehtävä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Riippumattomana ja suoraan eduskunnan alaisuudessa toimivalla Sitralle on poikkeuksellisen hyvä mahdollisuus tarttua nopeasti Suomen talouskasvun ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin kysymyksiin.

Sitra rahoittaa toimintansa pääosin oman peruspääomansa, mutta myös operatiivisen rahoitustoiminnan tuoton, turvin. Toimintavuosi 2011 oli Sitralle peruspääoman sijoitusten kannalta kokonaisuudessaan haastava. Markkinatilanne heijasteli sijoitusympäristön hyvin epävarmaa kehitystä, ja osakemarkkinoiden voimakas lasku toimintavuoden aikana painoi peruspääoman sijoitusten tuoton miinukselle. Kun vielä vuonna 2010 Sitra kykeni jatkamaan toimintaansa täysimittaisesti Suomen epävarmasta taloustilanteesta huolimatta, toimintavuonna 2011 panostuksia jouduttiin sopeuttamaan muuttuneeseen rahoitusasemaan.

Sitra on käynyt toimintavuoden aikana aktiivista keskustelua yhteiskunnan eri toimijoiden ja vaikuttajien kanssa. Samalla kun pyrimme vaikuttamaan keskeisten päätöksentekijöiden agendan muodostumiseen, osallistuimme avoimeen keskusteluun, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytyyn keskusteluun palvelusetelikeiluista.

Sitra korostaa pohjoismaisen yhteiskunta- ja hyvinvointimallin perustan kestävyyttä. Mallin on kuitenkin uudistuttava siten, että talouskasvun rinnalla yhteiskunnassa toteutuvat ekologinen kestävyys, ihmisarvoinen elämä sekä sosiaalinen ja kulttuurinen oikeudenmukaisuus.

Tulevaa hallitusohjelmaa varten Sitra ehdotti viittä asiakokonaisuutta ja niihin liittyviä konkreettisia toimia, joiden avulla ehdotukset olisivat toteutettavissa. Sitran ehdotukset olivat: Suomen terveyden- ja sosiaalihuollon rahoitusjärjestelmän uudistaminen, valtion konserniohjauksen käyttöönotto, julkishallinnon yhteinen asiakastietokanta, maankäyttöä, rakentamista ja yhdyskuntarakentamista tukeva ilmasto-, energia- ja luonnonvarapolitiikka sekä julkisten tukien kohdentaminen alkuvaiheen yritystoimintaan ja pk-sektorin kansainvälistymiseen.

Toimintavuonna Sitra uudisti strategiaansa sekä toimintamalliaan ja asetti tavoitteekseen kestäväan hyvinvoinnin edelläkävijyyden. Uudistuksella lähdettiin yhden yhteisen vision ja strategian kautta hakemaan entistä parempaa toimintaherkkyyttä ja suurempaa toiminnan vaikuttavuutta. Näihin päästään keskittämällä kaikki toiminta kolmelle teema-alueelle: 1) kestävä elämäntavat ja luonnonvarojen älykäs käyttö, 2) uudistuva johtaminen ja hyvinvointipalvelut sekä 3) talouskasvun kapeikot ja uudet mahdollisuudet. Kukin teema-alue sisältää jatkossa joukon konkreettisia kehitys- ja muutosprojekteja, ns. avainalueita.

Uuden strategiansa puitteissa Sitra panostaa myös aiempaa enemmän kestäväen hyvinvoinnin tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä vahvistaa rooliaan yhteiskunnallisena kouluttajana ja verkottajana. Muutoksen yhteydessä Sitra luopuu vuodesta 2004 alkaen käytössä olleesta ohjelmapohjaisesta toimintamallista.

## Toiminta vuonna 2011

### Ohjelmatoiminta

#### *Kuntaohjelma*

Julkisen talouden kestävyys turvaaminen edellyttää kuntien palveluiden tuottavuuden parantamista ja palvelurakenteiden uudistamista. Kuntaohjelman hankkeet edistävät erityisesti hyvinvointipalveluita niin, että palveluiden saatavuus, laadukkuus ja valinnanvapaus parantuvat ja palveluita voidaan tuottaa kustannusvaikuttavasti. Ohjelmassa on edistetty myös kuntapalveluiden rakenteiden syvällistä muutosta tuomalla keskusteluun uusia, vaihtoehtoisia näkemyksiä.

Terveystaltio-hankkeen Taltioni-palvelun avulla kansalaiset voivat säilyttää, hyödyntää ja jakaa omaa terveyttään sekä hyvinvointiaan koskevaa tietoa. Toimintavuonna Terveystaltio-hankkeessa edistettiin liiketoiminnallisesti kestävä ja kansainvälisesti kilpailukyistä sähköistä palvelualustaa. Samaan aikaan vietiin eteenpäin alustan päälle rakentuvan ekosysteemin muodostumista. Ekosysteemi mahdollistaisi innovatiivisen liiketoimintaympäristön ja toinen toisiaan täydentävien sähköisten terveys- ja hyvinvointipalveluiden kehittämisen terveys- ja hyvinvointipalveluja tuottaville yksityisille sekä julkisille toimijoille. Tulevaisuudessa yhteiskunta hyötyisi terveydenhuollon painopisteen siirtymisestä ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon ja tuottavuuden kasvusta. Taltionin innovaatioalusta luo Suomelle ja suomalaisille toimijoille globaalisti kiinnostavia mahdollisuuksia.

Palvelusetelihakkeessa on tehty kuntien ja kuntayhtymien kanssa kolmen vuoden ajan kokeilu- ja käyttöönottoprojekteja eri sosiaali- ja terveystalveissa. Hankkeen viimeisenä vuotena projektit vietiin päätökseen. Projektien kautta eri palveluihin luotiin hyvien käytäntöjen toimintamallit palvelusetelien käyttöönottamiseksi ja hallinnoimiseksi. Palvelusetelin käyttö ja käyttöönotto lisääntyivät sekä laajentuivat

merkittävästi jo vuoden 2010 aikana, jolloin kolmasosa Suomen kunnista käytti palveluseteliä. Vuonna 2011 palveluseteliä käyttää arviolta jo kaksi kolmasosa kunnista, minkä vuoksi palveluihin käytettävä rahamäärä on myös moninkertaistunut. Palvelusetelillä voidaan parantaa palveluiden saatavuutta, edistää valinnanvapautta ja purkaa jonoja.

Terveyskioski-hankkeessa Ylöjärven ja Lahden terveystalveiden kaksivuotisilla kokeilu- ja tutkimushankkeilla on testattu, voiko matalan kynnyksen toimintamalli edustaa uutta palvelutarjonnan mallia terveydenhuollon laajemmasta rakenteellisesta uudistumisesta. Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan terveystalveiden matalan kynnyksen palveluilla voidaan edistää asiakaslähtöisyyttä ja saatavuutta sekä palveluiden kustannustehokasta tuottamista. Terveystalveista saatuja kokemuksia ja tuloksia on levitetty kuntapäätäjille laajemmin tapaamisten sekä viestinnän keinoin syksystä 2011 lähtien. Tavoitteena on, että Suomeen perustettaisiin 50 terveystalvea seuraavan kahden vuoden aikana.

Kuntaohjelma ja yliopistolliset keskussairaalat teetivät selvityksen kansainvälisten johtavien potilastietojärjestelmien soveltuvuudesta Suomen terveydenhuoltoon. Toimintavuoden alussa julkaistu selvitys osoitti, että yhden potilastietojärjestelmän malli on mahdollinen vaihtoehto Suomessa. Tämä edellyttäisi kansallisen tason tilaajan ja toimeenpanijan roolien luomista sekä lainsäädännön muutoksia, jotka mahdollistaisivat kansallisen tason velvoittavan kokonaisuuden.

Vuonna 2010 perustettujen kuntien palvelukeskusten, Kuntien Tiera Oy:n ja Kunnan Taitoa Oy:n, käynnistysvaiheiden toiminnasta irtauduttiin hallitusti keväällä 2011.

#### *Julkishallinnon johtamisohjelma*

Toimintaympäristön muutokset haastavat julkishallintoa kehittämään toimintaansa monin tavoin. Tunnistetut ongelmat, kuten talouden kestävyysvaje, väestön ikääntyminen ja palvelutarpeiden muutokset, edellyttävät ratkaisuja, jotka eivät ole yksinkertaisia saati helppoja. Julkishallinnon johtamisohjelmassa etsitään uusia ratkaisuja monin eri keinoin, kuten kokeiluilla, piloteilla ja selvityksillä.

Ohjelman tavoitteena on lisätä hyvinvointia parantamalla kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja valinnanvapautta, lisätä tuottavuutta ja uutta liiketoimintaa monituottajamallien avulla, vahvistaa julkishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä sekä luoda nykyistä

ihmiskeskeisempää ja tehokkaampaa julkista hallintoa johtajuutta kehittämällä. Kertomusvuonna toiminta painottui kolmeen sisältöalueeseen: valtionhallinnon alueella on keskitytty konserniohjaukseen ja kuntakentällä ihmiskeskeiseen palvelukehitykseen ja johtamisen alueella on rakennettu uudistuvaa johtamisajattelua.

Valtion konserniohjaus ja -johtaminen -hankkeessa korostuivat ministeriörajat ylittävien asiakokonaisuuksien hallinta, pääministerin johdolla tapahtuva poliittikkakoordinaatio sekä valtiokonsernin johtamisen ja henkilöstöpolitiikan kehittäminen. Konserniohjauksen edistämiseen otettiin kantaa uudessa hallitusohjelmassa, ja edellä mainitun hankkeen linjaukset sisältyvät myös hallituksen strategiseen toimeenpanosuunnitelmaan. Lisäksi hallituksen lainsäädäntösuunnitelman hankkeissa noudatetaan erityisesti Sitran ja oikeusministeriön Sujuvampaan lainvalmisteluun -hankkeen viitoittamia hyvän lainvalmisteluprosessin menettelytapoja. Myös samasta aiheesta valmisteilla oleva kansainvälinen hanke on herättänyt mielenkiintoa. Esimerkkinä hallinnon tasojen välisestä kokeilusta on Museoviraston kanssa toteutettava Museot hyvinvoinnin edistäjinä -hanke.

Liikennerevoluutio-hankkeen herättämä laaja kiinnostus osoittaa, että hanke onnistui nostamaan esiin useita pinnan alla pitkään kyteneitä muutospaineita. Uusi, eri toimijat yhdistävä liikenne- ja yhdyskuntasuunnittelun malli sovelttaa yhteen maankäytön, asumisen, liikenteen, palvelurakenteen sekä elinkeinojen toimintaedellytykset. Tältä pohjalta myös jatkohankkeita viedään eteenpäin. Lisäksi Liikennerevoluution tulokset ovat mukana uuden liikennepoliittisen selonteon laadinnassa. Liikennerevoluutio-hanke toteutettiin yhteistyössä liikenne- ja viestintäministeriön, valtiovarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, ympäristöministeriön, Liikenneviraston, Trafiri, RYM Oy:n ja Tivit Oy:n kanssa.

Ihmiskeskeisen palvelukehityksen saralla on oltu mukana lasten ja nuorten palvelujen kehittämisessä, erikoissairaanhoidossa sekä julkisten tietovarantojen avaamisessa. Asiakasrajapintaan on kehitetty myös vertaistuotannon ja yhteiskehittelyn malleja. Eri palvelualoilla toteutettua hanketoimintaa ja tähänastisia tuloksia koottiin Meiltä meille -julkaisuun, jossa kuvattuja konsepteja pyritään levittämään mahdollisimman laajalle.

Johtamisen kysymyksiä on lähestytty laajasti. Hankkeiden näkökulmat – jaettu johtajuus ja voi-

maantuminen – rakentavat ymmärrystä johtajuudesta sosiaalisena ja vuorovaikutteisena toimintana. Tietojohtamiseen, henkilöstötuottavuuteen ja työkiertoon keskittyvissä hankkeissa puolestaan paneudutaan johtamisen keinoihin. Johtajuusbarometrin sisältämien määrällisten tulosten rinnalle haluttiin tällä tavoin tuoda moniulotteisia johtajuuteen liitettäviä sisältöjä.

### *Energiaohjelma*

Kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisellä on kiire, ja se on maailmanlaajuinen haaste, johon Suomi on sitoutunut. Rakennetun ympäristön energiatehokkuus on ratkaisevassa asemassa päästötavoitteiden saavuttamisessa. Rakennettu ympäristö vastaa vajaata 60:tta prosenttia Suomen energiankulutuksesta, kun huomioidaan rakennukset, rakentaminen ja liikenne. Energiatehokkuuden lisäksi kansalaisten elämäntavoilla on suuri merkitys. Siksi on tärkeää luoda edellytyksiä ja rakenteita, joiden avulla kansalaiset voivat viettää vähähiilistä elämää.

Energiaohjelma toteuttaa käytännönläheisiä hankkeita, jotka osoittavat, että yhdyskuntien ja kansalaisten energiankäyttöä sekä niiden aiheuttamia kasvihuonekaasupäästöjä voidaan vähentää merkittävästi. Hyvillä esimerkeillä ja vaikuttamalla säästösten muuttamiseen ohjelma vaikuttaa siihen, että Suomi nousee takaisin energiatehokkuuden kärkimaaksi.

Kun kansallinen ERA17-toimintaohjelma (Energia- viisaan rakentamisen aika 2017) valmistui, sille perustettiin seurantaryhmä, jonka kanssa vauhditettiin useita hankkeita. Muun muassa Suomen kuuden suurimman kaupungin johtajat perustivat kaupunginjohdajien ilmastoverkoston. Rakennusvalvonnan toimintatapojen uudistus eteni Oulun, Vaasan ja Porvoon yhteistyönä, ja energiatehokkaan kaavoituksen mallikohde, Skaftkärr Porvoossa, siirtyi toteutusvaiheeseen. Energiaohjelma oli mukana myös kansallisten rakentamääräysten uudistamistyössä.

Korjausrakentamisen EEMontti-kilpailu käynnistettiin. Sen kohteena olivat 500 000 sähkölämmitteistä pientaloa, jotka vastaavat suurimmasta kansallisesta säästöpotentiaalista. Niihin etsittiin uusia ratkaisuja ja pyrittiin synnyttämään yhden luukun korjauspalveluja. Myös kaavoituksen kehitettiin ohjeistusta ja malleja, jotta energia- ja päästöasiat olisivat oikealla painoarvolla mukana rakentamisessa jo maankäytön suunnittelusta lähtien. Low2No-hankkeessa saatiin kansainvälisen suunnittelijaryhmän kanssa valmiiksi Jätkäsaaren

Airut-korttelin yleissuunnitelmat ja kehitettiin toimintamalleja korttelin toteutusta sekä ylläpitoa varten.

Opasmateriaalin tuottamista jatkettiin (esimerkiksi Taloyhtiön energiakirja) sekä tuettiin erilaisia kestävän rakentamisen suunnittelukilpailuja (kuten E2) ja lähes nollaenergiatalojen demonstraatiohankkeita (esimerkiksi Lantti ja Onnelanpolku).

ECO2-hanke Tampereella vakiinnutti asemansa kaupungin hallintokoneiston osana. Hankkeessa kehitettyä toimintamallia levitettiin myös muihin suuriin suomalaisiin kaupunkeihin Tampereen johtaman kaupunginjohtajien ilmastoverkoston avulla. Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa yhteinen hanke kansallisen energianeuvonnan järjestelmän kehittämiseksi saatiin päätökseen. Järjestelmän pysyväksi koordinaattoriksi valittu Motiva jatkaa neuvonnan jalkauttamista ja kehittämistä.

Energiankäytön portinvartijaryhmien Peloton-työpajoja pidettiin päivittäistavarakaupan ammattilaisille sekä yritysten ja organisaatioiden henkilöstöhallinnon työntekijöille. Loppuvuonna järjestettiin kaksi Peloton Innovation Camp -leiriä, joissa kehitettiin ilmastomuutokseen ja energiakriisiin liittyviä kuluttajälhtöisiä ratkaisuja sekä liikeideoita. Leirien suosio oli erinomainen: hakijoita oli reilu 300, ja heistä noin 140 pääsi osanottajaksi.

Sitra sijoitti aurinkolämpökeräimiä valmistavaan Savo-Solar Oy:hyn ja irtautui onnistuneesti Oy Scancool Ab:sta, kun yrityksen koko osakekanta myytiin Oilon International Oy:lle. AW-Energyn Portugalin rannikolle asennettava aaltoenergiavoimalaitos saatiin kokoonpanovaiheeseen. Norrhydro Oy:n, Neapo Oy:n ja Viola Systems Oy:n kehittämistä jatkettiin suunnitelmien mukaisesti. Tiedonvaihto kansainvälisten rahastokumppaneiden – Capricornin, Crysaliin ja SEFIN – kanssa oli aktiivista.

Sitra sai WWF:n Green Office -merkin käyttöoikeuden syyskuussa 2011 tehdyssä tarkastuksessa. Sitran sisäinen ympäristötyö käynnistettiin vuonna 2010. Siihen on sisällytetty muun muassa Sitran hiilijalanjäljen arviointi, työsuhdematkalipun ja asiointipolkupyörien käyttöönotto, sisäisen kanavan luominen ympäristöasioille sekä ohjeistuksen antaminen oman hiilijalanjäljen vähentämiseksi.

#### *Maamerkit-ohjelma*

Maaseudun merkityksistä nimensä saaneessa ohjelmassa etsitään uusia näkökulmia siihen, millainen

rooli maaseudulla voi olla tulevaisuuden suomalaisten hyvässä elämässä ja kestävän kehityksen ratkaisuisissa. Ohjelma on ollut käynnissä vuodesta 2010 lähtien. Sen tavoitteena on edistää muutosta, jossa maaseutu mielletään kehittämisen kohteeksi sijainnista riippumatta. Ohjelman tavoitteena on edistää kestävän hyvinvoinnin voimavaraksi ja kestäviä ratkaisuja mahdollistavaksi ympäristöksi kaikille suomalaisille.

Maamerkit-ohjelman pääkeinoit ovat liiketoiminnan kehittäminen sekä viestintä- ja verkostotyö. Ohjelmassa tunnustetaan maaseutuun kohdistuvaa tulevaisuuden kysyntää ja kysynnän muutosta. Ohjelma kehittää, kokeilee ja edistää tähän kysyntään vastaavaa liiketoimintaa, kuten lähiruoan uusia liiketoimintamalleja, lähien energian palveluratkaisuja, hajautetun biotalouden toimintamalleja sekä luonnon hyvinvointivaikutuksiin perustuvien tuote- ja palvelukokonaisuuksien muodostumista.

Ohjelman viestintä- ja verkostotyöllä nostetaan esiin tuoreita näkökulmia ja tapoja ajatella maaseudusta. Lisäksi siinä herätetään keskustelua maaseudun uusista merkityksistä ja mahdollisuuksista. Selvitysten avulla tunnustetaan kysyntää, jota suomalaiset kohdistavat maaseutuun.

Maamerkit-ohjelma julkisti maaliskuussa toisen suomalaisten maaseutusuhdetta selvittäneen Maamerkit-barometrin. Usko maaseudun merkitykseen Suomen tulevaisuuden kannalta on vahvistunut vajaan kahdessa vuodessa, sillä maaseudun tulevaisuuteen optimistisesti suhtautuvia on edelliseen barometriin verrattuna kaksi kertaa enemmän kuin pessimistisesti suhtautuvia.

Keväällä 2011 julkaistussa trendianalysissä tarkasteltiin maaseudun vetovoimatekijöitä edelläkävijäyhteisöjen näkökulmasta ja tunnustettiin yhdeksän erilaista tulevaisuuden kuluttajaryhmää. Selvityksen pohjalta syntyi Onni-työkirja, joka auttaa miettimään, mitä uudenlaiset kohderyhmät ja kysyntä voisivat liiketoiminnan kannalta tarkoittaa. Kesällä 2011 ohjelma järjesti Brändää Provinssi -valokuvauskilpailun tulevaisuuden maaseutua visualisoimaan. Kilpailun tuloksena syntyi kuvagalleria, joka ilmentää maaseudun moniulotteisuutta sekä sen tarjoamaa vapautta, vaihtoehtoja ja positiivisia mahdollisuuksia.

Syksyllä ohjelma käynnisti Maaseutu Suomi-strategiassa -työpajaprosessin yhteistyössä maa- ja metsätalousministeriön, Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) sekä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Tavoitteena on uudistaa maaseudun roolia sektorirajat ylittäen.

tävässä Suomi-politiikassa. Prosessi jatkuu kevääseen 2012 saakka.

Maamerkit-ohjelma haastoi käsitystä biotaloudesta. Sen mukaan biotalous on vain biomassaan tai bioteknologiaan perustuva liiketoimintasektori. Biotalous voidaan nähdä yhteiskunnallisena strategiana, jolloin se voisi olla avain kamppailussa nyky-yhteiskunnan haasteita, kuten ilmastonmuutosta ja niukkevia luonnonvaroja, vastaan. Ohjelman syyskuussa julkaisema Distributed Bio-Based Economy – Driving Sustainable Growth -raportti esittää vision siitä, miten biotalous rakentuu yhteiskunnassa vuonna 2050. Tulevaisuuden biotalous on globaalia – sekä globaalia että lokaalia.

Maamerkit-ohjelmassa on vuoden aikana etsitty ekotehokasta asumista parantavia ratkaisuja. Ohjelmassa on edistetty uusiutuvaan energiaan, energiatehokkuuteen ja kierrätykseen liittyviä käyttäjälähtöisiä liiketoimintaratkaisuja. Avaimet käteen -energiapalvelua kokeillaan salolaisessa kasvihuoneessa ja kierrätyksen verkkokaupassa Hämeenlinnassa. Jatkossa testataan lähienergian vertailu- ja ryhmähankintapalvelua.

Green care vahvisti asemaansa ohjelman keskeisenä teemana. Maaliskuussa järjestetyssä Green care -toimijoiden työpajassa sovittiin yhteisistä jatkotoimista alan verkostojen ja liiketoimintakonseptien kehittämiseksi. Sitä tukemaan avattiin Green Care Finland ry:n virtuaalisen yhteisön sivut. Lisäksi ohjelmassa on vauhditettu palvelumuotoilun käyttöönottoa ja järjestetty työpajoja, joissa on muun muassa konseptoitu maisemaa sekä hiljaisuutta. Vuonna 2012 alan toimijat saavat käyttöönsä palvelumuotoilun työkirjan.

Luomu- ja lähiruoka ovat vakiintumassa trendistä pysyväksi ilmiöksi. Maamerkit-ohjelma on vauhdittanut kysynnän ja tarjonnan kohtaamista sekä uusien ruokapalvelukonseptien muodostumista sijoitusten ja kokeiluhankkeiden kautta. Kesällä 2011 ohjelma teki sijoitukset kahteen yritykseen: Suomen Aitokauppa Oy:öön ja Suomen Luomutukku Oy:öön. Uusia pienlogistiikka- ja jakelumalleja on testattu muun muassa Makumaku-verkkokaupan ja Seulo Palvelut Oy:n kanssa.

#### *Koneteollisuuden kasvuohjelma*

Koneteollisuuden kasvuohjelman suunnittelu alkoi vuoden 2007 alussa, jolloin myös suomalaisessa kone- ja metallituoteteollisuudessa oli havaittavissa merkejä globalisaation vaikutuksista. Suuret kotimai-

set konepajayhtiöt olivat jo siirtäneet toimintojaan, kuten valmistusta ja myyntiä, pois Suomesta ollakseen lähempänä kasvavia markkinoita sekä alentaakseen tuotantokustannuksia. Kansainvälistyneet kotimaiset konepajateollisuuden pääasiakkaat kehittivät samanaikaisesti globaaleja hankintaverkostoja.

Kotimainen alihankintateollisuus ei huomannut koko ajan kiihtyvää rakennemuutosta, vaan se pysyttäytyi vanhoissa toimintamalleissa ja asiakassuhteissa. Yrityksiltä puuttui laajempi kuva toimintaympäristön muutoksista ja niiden tuomista mahdollisuuksista sekä muutoksen luomista uhkakuivist.

Koneteollisuuden kasvuohjelman tavoitteena on edistää kehityshankkeiden, tapahtumien, julkaisujen ja pääomasijoittamisen avulla yritysten havahtumista omaan muutostarpeeseensa ja sen seurauksena myös edistää yritysten toiminnan kehittämistä sekä uudistamista. Tavoitteena on saada yritykset hakemaan aktiivisesti uusia mahdollisuuksia vientiin, kansainväliseen liiketoimintaan, tuotekehitykseen ja ratkaisujen tarjoamiseen asiakkaille puhtaana työsuorituksen myynnin sijaan. Ohjelman kohderyhminä ovat alihankintayritykset, suunnittelutoimistot ja tuoteyritykset.

Ohjelman lähtökohtana oli pääomasijoituksien avulla rakentaa yrityksiä, jotka toteuttavat aiemmin mainittuja teemoja. Sijoitusympäristö ei ole ollut suotuisa, ja markkinakelpoisia sijoituskohteita on ollut vaikea löytää. Ohjelmalla on salkussaan kolme alan yritystä. Uusiin yrityksiin ei ole sijoitettu kuluneena vuonna. Sijoituskohteiden kehittäminen on perustunut aktiiviseen omistajuuteen: hallitustyöskentelyä on kehitetty ja yrityksille on luotu toimivat strategiat sekä toimintasuunnitelmat. Yritysten rakenteita on muokattu uusien strategiasuunnitelmien mukaisiksi.

Yritysten kansainvälistämistä edistettiin maaprojekteilla, joissa vientimarkkinoiden mahdollisuuksia tehtiin tutuksi kotimaisille kone- ja metallituoteyrityksille. Markkinatietoa jaettiin laajalle yritysjoukolle suunnatuissa seminaareissa. Seminaareja seurasi vuonna 2011 noin viikon mittainen tutustumismatka valittuihin kohdemaihin: Ruotsiin, Puolaan ja Brasíliaan.

Merkittäville venäläisille koneteollisuusyrityksille järjestettiin tutustumistilaisuus suomalaisten yritysten tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin. Tapahtuma toteutettiin yhteistyössä Alihankinta 2011 -messujen kanssa. Tapahtumaan osallistui merkittävästi edellisvuotta enemmän venäläisiä ja suomalaisia yrityksiä. Alustavasti on sovittu, että Sitra tukee Tampereen

Messuja myös tulevana vuonna samanlaisen matkan järjestelyissä.

Vuoden lopulle ajoittuu kahden julkaisun valmistuminen. Ratkaisujen Suomi, unelmista töitä on yhdeksän tunnetun suomalaisen vaikuttajan kirjoittama ja Sitran toimittama julkaisu. Siinä pohditaan, miten Suomen elinkeinot sekä yritykset voisivat uudistua lähitulevaisuudessa ja miten ne voisivat vastata muuttuvan maailman haasteisiin.

Sitran ja Teknologiateollisuus ry:n toimeksiannosta julkaistiin Etlan tutkimukseen perustuva Koneeteollisuuden kilpailukyky -kirja, jossa suomalaisen koneeteollisuuden toimintaympäristöä ja kilpailukykyä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä vertaillaan tärkeimpiin kilpailijamaihin.

Päättynyt toimintavuosi oli ohjelman viimeinen. Ohjelman tuloksista ja vaikutuksista tehdään ulkoinen arviointi, jonka Taloustutkimus Oy toteuttaa haastattelututkimuksen muodossa.

### Liiketoiminnan kehittäminen ja sijoitustoiminta

Sitrassa liiketoiminnan kehitys koostuu kansainväliseen liiketoimintaan pyrkivien ekosysteemien sekä markkinoiden selvitys- ja kehityshankkeista, rahastojen ja yritysten sijoitushankkeista sekä aktiivisena omistajana tehtävästä kehitystyöstä kohdeyritystasolla.

Sitra tekee suoria pääomasijoituksia yksittäisiin kohdeyrityksiin vahvistaakseen strategiansa mukaisten ekosysteemien kehittämistä ja vauhdittaakseen uusituvien liiketoiminta-alueiden muodostumista.

Sitran rahastosijoituksilla pyritään edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja kasvua sekä hyödyntämään ulkomaisten rahastojen osaamista ja verkostoja. Rahastosijoituksilta edellytetään hyvää tuotto-odotusta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja operatiivisen yhteistyön lisäksi.

Vuoden 2011 aikana selvitettiin, miten ulkomaisten rahastojen osaamista voitaisiin mahdollisesti hyödyntää Suomessa ja miten uusien toimintamallien käyttöönottoa voitaisiin edistää rahastoissa. Keskeisimmät selvityshankkeet koskivat uusien, kansainvälisesti toimiviksi osoittautuneiden toimintamallien edistämistä ja kokeilua Suomessa sekä sitä, miten pääomamarkkinoiden toimivuutta voitaisiin parantaa.

Uusista toimintamalleista edistettiin vuoden aikana yhteiskunnallisen yrityksen mallin rantautu-

mista Suomeen yhdessä kumppaniverkoston kanssa ja tuettiin business-enkelisijoitusten syndikointimallia FIBAN-enkeliverkoston kanssa. Lisäksi kohdennetuilla hankkeilla selvitettiin sekä alku- että kasvuvaiheen rahoitusmahdollisuuksia ja edistyneempien yritysten pääsyä vakiintuneille pääomamarkkinoille. Sitran tavoite kehittää kohdeyritystensä aktiivista omistamista ja hyvää hallinnointia sai tukea uuden Hallitus-työskentely Sitran kohdeyrityksissä -julkaisun avulla.

Sitrassa aloitettiin myös organisaation sisäinen, neljännesvuosittain järjestettävä liiketoimintafoorumi. Sillä pyritään seuloamaan mahdollisia uusia avainalueita ja talon laajuista osaamista nykyistä parempaan käyttöön. Ensimmäisessä foorumissa keskityttiin muun muassa Suomen keinoihin hyödyntää arktisen alueen liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi kohdistetuilla ja lyhyillä hankkeilla jatkettiin kokeiluja esimerkiksi julkisesti tuotetun tiedon avaamiseksi, uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi, avoimuuden lisäämiseksi ja julkisen sektorin kustannusten leikkaamiseksi.

Suurissa pääomasijoituksissa uudet mahdollisuudet seulottiin yhdessä ohjelmaorganisaatioiden kanssa ja ne toteutettiin sekä hallinnoitiin pääomasijoitusalan ammattilaisten kanssa. Vuoden aikana sijoitettiin kolmeen uuteen kohdeyritykseen ja irtauduttiin 15 kohdeyrityksestä. Tämän lisäksi jatkorahoitettiin kymmentä yritystä. Vallitseva taloustilanne hidasti merkittävästi pääomasijoitustoimialan toimintaa kaikissa länsimaissa, ja myös Suomessa alan toimijoiden sijoitusvolyyymi laski merkittävästi edellisestä vuodesta. Vaikeutunut markkinatilanne venytti toteutettujen sijoituskierrosten aikatauluja ja hankaloitti entisestään useiden sijoittajien yhteissijoitusten kokoamista. Kuitenkin pidemmälle edistyneiden yritysten jatkosijoituskierroksille saatiin ilahduttavasti mukaan myös uusia kansainvälisiä kanssasijoittajia.

Rahastosijoituspäätökset kohdennettiin Suomeen, sillä kun moni pääomasijoittaja vetäytyi alkuvaiheen rahoituksesta, markkinoille syntyi selvä tarve muodostaa uusia pääomasijoitustiimejä. Kotimaisia rahastohankkeita arvioitiin noin kymmenen ja myös ulkomaisia rahastoja arvioitiin merkittävä määrä.

Toukokuussa Korona Invest Oy perusti uuden Palvelurahasto Ky:n, jonka tarkoituksena on sijoittaa yhteiskuntavastuullisesti palveluyrityksiin. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen yhteydessä muodostuu uusia, julkisen yksityisen ja kolmannen sektorin omistamia yhtiöitä, jotka tarvitsevat pääomaa sekä liikkeenjoh-

don osaamista. Sitra sijoitti rahastoon, koska se voi edistää uusien palveluntuottajien muodostumista julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa sekä lisätä näin palvelujen tarjontaa ja monimuotoisuutta.

Kesäkuussa tehtiin päätös sijoittaa sarjayrittäjätaustaiseen Lifeline Venture Fund Ky:een. Sen avainhenkilöt ovat tuoneet merkittävän määrän kansainvälisiä sijoituksia suomalaisiin alkuvaiheen yrityksiin. Lifeline Ventures sijoittaa alkuvaiheen verkko-, peli- ja terveysteknologiayrityksiin.

Lokakuussa päätettiin sijoittaa suomalaisten peliala- ja terveydenhuollon digitaalisovelluksia kehittävään uudentyypiseen rahastokonseptiin. Sijoituksen perusteena oli sekä usko kyseisten ekosysteemien mahdollisuuksiin ja kohtuulliseen tuottoon että halu rahoittaa uudenlaista toimintamallia ja vahvistaa alkuvaiheen rahoituskenttää.

## Hallinto

### Hallintoneuvosto

Eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto muodostaa Sitran hallintoneuvoston. Uusi hallintoneuvosto valittiin 30.6.2011. Hallintoneuvosto kokoontui kertomusvuoden aikana vanhalla kokoonpanolla kolme kertaa ja uudella kokoonpanolla kolme kertaa.

Vanhan hallintoneuvoston jäseninä toimivat kansanedustajat Timo Kalli (puheenjohtaja), Antti Kalliomäki (varapuheenjohtaja), Tanja Karpela, Martti Korhonen, Mika Lintilä, Pekka Ravi, Marja Tiura, Jutta Urpilainen ja Ben Zyskowicz. Sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

Uuden hallintoneuvoston jäseninä toimivat kansanedustajat Ben Zyskowicz (puheenjohtaja), Pirkko Ruohonen-Lerner (varapuheenjohtaja), Jouni Backman, Timo Kalli, Mari Kiviniemi, Marjo Matikainen-Kallström, Lea Mäkipää, Jan Vapaavuori ja Pia Viitanen. Sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

### Hallitus

Sitran hallitus kokoontui kertomusvuoden aikana seitsemän kertaa, ja sen jäseninä toimivat alivaltiosihteerit Martti Hetemäki (puheenjohtaja), kansliapäällikkö Erkki Virtanen (varapuheenjohtaja), kansliapäällikkö Harri Skog, professori Anne Kovalainen, professori Anu Bradford ja yliasiamies Mikko Kosonen.

### Tilintarkastajat

Vuoden lopussa Sitran tilintarkastajina toimivat eduskunnan valitsemina seuraavat henkilöt: puheenjohtajana kansanedustaja Esko Kiviranta (varajäsenenä professori, KHT Markku Koskela) sekä jäseninä kansanedustaja Lenita Toivakka (kansanedustaja Sanna Lauslahti), kansanedustaja Mika Kari (kansanedustaja Raimo Piirainen), KHT, JHTT Eero Prepula (KHT Juha Selänne) ja KHT, JHTT Tom Sandell (kansanedustaja Kauko Tuupainen). Sihteerinä toimi professori, KHT Markku Koskela. Hallintoneuvoston valitsema KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy vastasi Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta. Päävastuullinen tarkastaja oli KHT Juha Wahlroos.

## Henkilöstö

Sitran henkilömäärä pysyi samalla tasolla kuin edellisinä vuosina, ja se oli vuoden 2011 lopussa 115 henkilöä (116 henkilöä vuonna 2010). Sitran määräaikaisesta ohjelma- ja hankepainotteisesta toiminnasta johtuen 40 prosenttia henkilöstöstä on määräaikaisessa työsuhteessa. Valtaosa Sitran henkilöstöstä on suorittanut korkeakoulututkinnon, ja sillä on syvää työkokemusta eri toimialoilta ja organisaatioista.

Toiminnan tavoitteiden toteutumista seurattiin ohjauspaneelin avulla. Kehityskeskusteluissa jokaiselle työntekijälle poimittiin paneelista henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi yhteisiä, niin Sitra-tason kuin oman toiminnonkin, tavoitteita.

Kyvykkyystrategiaa työstettiin edelleen kiinteässä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Toimintavuoden aikana tunnistettiin ja määriteltiin viisi peruskyykyttä, joista koko henkilöstöllä tulee olla osaamista. Peruskyykyksien profiilikuvaus hyödynnetään muun muassa rekrytoinneissa ja kehityskeskusteluissa.

Esimiestyön kehittäminen käynnistyi maaliskuussa toiminnoittain järjestetyissä työpajoissa, joissa Suomen parhaat työpaikat -ilmapiirikyselyn tuloksista kerättiin palaute ja kehitysehdotukset. Johtamisen kehittämistä jatkettiin kolmessa esimiesfoorumissa siten, että loppuvuodesta 2011 määriteltiin esimiesten ja henkilöstön kanssa Sitran uusi johtajuus sekä sen eri elementit.

Työhyvinvointia tuettiin ennakoivan työterveyshuollon käytäntöjen ja kohdennettujen toimenpiteiden avulla. Henkilöstölle suunnatussa henkilökohtaisessa voimavarakyselyssä saavutettiin hyvä kehityssuunta, ja sen tulokset nousivat hieman Suomen keskiarvon yläpuolelle.

## Sitran peruspääoma

Vuosi 2011 oli erilaisten dramaattisten tapahtumien vuosi. Japanin maanjäristys ja Fukushiman ydinonnettomuus, arabimaiden kevät sekä Libyan sota järkyttivät maailmaa. Rahoitusmarkkinoilla kehittyneiden valtioiden ylivelkaantuminen muodostui pääongelmaksi. USA joutui nostamaan julkisen talouden velkakattoaan ja euromaissa nousi epäusko siihen, että kaikki euromaat pystyisivät selviämään veloistaan. Tämä taas johti lainoista vaadittavien riskipreemioiden erojen kasvamiseen euroalueen sisällä. Kansainvälinen valuutta-



rahasto, Euroopan keskuspankki ja Euroopan unioni ovat yhteisvoimin pyrkineet hoitamaan euroalueen velkakriisiä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2011 lopussa 627 miljoonaa euroa. Sitran peruspääoman kokonaisallokaatio oli seuraava: osakkeet 45 prosenttia, korkoinstrumentit 51 prosenttia ja muut 4 prosenttia. Sijoitusomaisuus tuotti -8,0 prosenttia tappiota, kun osakemarkkinat laskivat maailmanlaajuisesti. Pääosa peruspääomasta on sijoitettu rahastoihin. Sitra on säilyttänyt itsellään allokaatiopäätökset, mutta rahastojen salkunhoitajat päättävät itsenäisesti yksittäisistä sijoituksista rahastojen sääntöjen mukaisesti.

Kun euroalueen kriisi yhä kärjisty syksyllä 2011, euroalueen valtionlainasijoituksia päätettiin muuttaa turvaavammiksi ja välttää sijoituksia Italian, Espanjan, Irlannin, Portugalin sekä Kreikan lainoihin. Sijoituksista Sampo Yhteisöobligaatio- ja Alfred Berg Obligaatio-rahastoihin luovuttiin ja varat siirrettiin Sampo Valtionobligaatio-, OP-Obligaatio Prima- ja Nordea Valtionlaina AAA -rahastoihin, joiden säännöt rajaavat sijoitukset vain parhaimman luottoluokituksen lainoihin.

Vuonna 2011 päätettiin sijoittaa kehittyvien maiden lainoihin sekä high yield -korkoinstrumentteihin. Sijoitukset tehtiin kehittyvien maiden lainarahastoihin: Aktia Emerging Markets +, OP-EMD Local Currency, Danske Invest Emerging Markets Debt sekä high yield -rahastoihin: EVLI European High Yield, SEB Gyllenberg High Yield.

Sitra myi Itämerentori 2:n kiinteistön huhtikuussa yhdessä toisen omistajan Eteran kanssa Exilion Real Estate I Ky:lle, joka on eräiden eläkeyhtiöiden perustama kiinteistösijoitusrahasto. Kaupan yhteydessä Sitra sitoutui vuokraamaan toimitilojaan huhtikuuhun 2016 saakka.

Sitra osallistui Suominen Yhtymä Oyj:n suunnattuun osakeantiin lokakuussa. Osakeannilla rahoitettiin kuitukangasliiketoiminnan osto Ahlstrom Oyj:ltä.

Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa Sitrassa sitä, että otamme päätöksenteossamme huomioon yhteiskuntavastuulliset kysymykset. Kun kilpailutamme uusia sijoituskohteita, yhtenä arviointikriteerinä on omaisuudenhoitajan sitoutuminen vastuulliseen sijoittamiseen. Pyrimme myös jatkuvasti kehittämään Sitran peruspääoman vastuullisen sijoittamisen menetelmiä ja toimintatapoja. Lähes kaikki Sitran käyttämistä varainhoitajista ovat allekirjoittaneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet, ja he ottavat sijoitustoiminnassaan huomioon eettiset näkökohdat.

## Esitys alijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden alijäämä 31 195 526,58 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätilille.

# Tuloslaskelma

		1.1.–31.12.2011	1.1.–31.12.2010
		€	€
<b>TUOTOT</b>			
Sijoitusten myyntivoitot		17 332 885,46	31 631 453,17
Korkotuotot		761 127,64	705 327,28
Osinkotuotot		1 401 176,90	2 459 507,87
Vuokratuotot		379 007,53	642 536,24
Muut sijoitustuotot		6 324 268,69	9 807 300,95
<b>Kokonaistuotot</b>		<b>26 198 466,22</b>	<b>45 246 125,51</b>
<b>KULUT</b>			
Henkilöstökulut	2)	-11 900 504,93	-11 903 350,33
Hankkeiden kulut	3)	-13 165 440,41	-16 276 536,43
Sijoitusten kulut		-27 395 067,84	-5 465 855,82
Poistot	4)	-228 859,31	-314 883,38
Muut kulut		-4 704 120,31	-4 719 500,75
<b>Kokonaiskulut</b>		<b>-57 393 992,80</b>	<b>-38 680 126,71</b>
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>1)</b>	<b>-31 195 526,58</b>	<b>6 565 998,80</b>

## Tase

		31.12.2011	31.12.2010
		€	€
<b>VARAT</b>			
<b>Pitkäaikaiset varat</b>			
Aineelliset hyödykkeet	5)	488 943,29	16 103 564,15
Aineettomat hyödykkeet	5)	67 920,00	117 338,86
Sijoitukset	6)	628 804 985,66	645 356 623,30
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>1)</b>	<b>629 361 848,95</b>	<b>661 577 526,31</b>
<b>Lyhytaikaiset varat</b>			
Saamiset	7)	298 457,36	390 389,68
Rahavarat	8)	1 831 041,37	906 199,50
<b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>		<b>2 129 498,73</b>	<b>1 296 589,18</b>
<b>VARAT YHTEENSÄ</b>		<b>631 491 347,68</b>	<b>662 874 115,49</b>
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>			
<b>Oma pääoma</b>			
Peruspääoma		235 463 097,04	235 463 097,04
Kertyneet ylijäämät		421 944 597,24	415 378 598,44
Tilikauden yli-/alijäämä		-31 195 526,58	6 565 998,80
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		<b>626 212 167,70</b>	<b>657 407 694,28</b>
<b>Lyhytaikaiset velat</b>			
Muut velat	9)	5 279 179,98	5 466 421,21
<b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>		<b>5 279 179,98</b>	<b>5 466 421,21</b>
<b>OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ</b>		<b>631 491 347,68</b>	<b>662 874 115,49</b>

# Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

## Tilinpäätöksen esittäminen

Tuloslaskelman esittämismuoto perustuu kululajikoh-  
taiseen tuloslaskelmaan. Taseen esitysmuotona on ns.  
lyhennetty tase.

## Sijoitusten arvostus

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, osuudet  
ja joukkovelkakirjalainat on arvostettu alimman arvon  
periaatteella joko alkuperäiseen hankintamenoon tai  
sitä alempaan käypään arvoon. Arvonlennukset on  
tehty hankintaeräkohtaisesti. Sekä kotimaisissa että  
ulkomaisissa osakkeissa on käytetty viimeistä kaupan-  
käyntikurssia. Joukkovelkakirjalainojen arvostuksessa  
on käytetty Sijoitustutkimus Oy:n ilmoittamaa hintaa.

Kohdeyrityksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoi-  
tusten tasearvona on kohdeyritysten osalta alkuperäi-  
nen hankintameno ja rahastojen osalta sijoitettu arvo  
tai edellä oleva alhaisempi sisäisen arvonnäärityksen  
arvo. Sisäinen arvonnääritys tehdään suorien kohde-  
yrityssijoitusten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvon-  
määrityksen perusteella tehdään tarvittavat arvos-  
tuksen muutokset kirjanpitoon. Rahastosijoitusten

arvioinnissa käytetään samoja periaatteita soveltuvin  
osin. Niiden arvostuksen pohjana on rahastojen ilmoit-  
tama oman salkun arvostus.

## Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu käyttö-  
omaisuushyödykkeiden käyttöiän mukaisina tasapoi-  
sina alkuperäisestä hankintahinnasta.

### *Suunnitelman mukaiset poistoajat:*

• muut pitkävaikutteisen menot	5 vuotta
• toimitilojen perusparannukset	10 vuotta
• koneet ja kalusto	5 vuotta
• atk-laitteet	3 vuotta

Sijoitusomaisuuden poistot on laskettu käyttöomai-  
suushyödykkeiden poistoja vastaavalla tavalla.

## Ulkomaanrahanmääräiset erät

Ulkomaanrahanmääräiset saamiset ja velat on muu-  
tettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskikurssiin.

# Tilinpäätöksen liitetiedot

## TULOSLASKELMAN JA TASEEN LIITETIEDOT (1 000 €)

Liitetiedoissa annetaan lisätietona selvitys tuloslaskelman ja taseen erien sisällöstä. Liitetietojen yhteydessä esitetty numero viittaa tuloslaskelmaan ja taseeseen.

### 1 TOIMINTASEGMENTIT 2011

1 000 Eur

Tuotot	Peruspääoma	Ohjelmat ja kehitys	Tukitoiminnot	Yhteensä
Sijoitusten myyntivoitot	17 100	233	0	17 333
Korkotuotot	339	422	0	761
Osinkotuotot	1 232	169	0	1 401
Vuokratuotot	379	0	0	379
Muut sijoitustuotot	4 800	1 510	14	6 324
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>23 850</b>	<b>2 334</b>	<b>14</b>	<b>26 198</b>
<b>Kulut</b>				
Henkilöstökulut	0	-7 499	-4 402	-11 901
Hankkeiden kulut	0	-10 931	-2 234	-13 165
Sijoitusten kulut	-19 457	-7 938	0	-27 395
Poistot	0	0	-229	-229
Muut kulut	0	-2 174	-2 530	-4 704
Siirrot toiminnoille	0	0	0	0
<b>Kokonaiskulut</b>	<b>-19 457</b>	<b>-28 542</b>	<b>-9 395</b>	<b>-57 394</b>
<b>TILIKAUDEN YLI- TAI ALIJÄÄMÄ</b>	<b>4 393</b>	<b>-26 208</b>	<b>-9 381</b>	<b>-31 196</b>
<b>VARAT</b>				
<b>Pitkäaikaiset varat</b>	<b>Peruspääoma</b>	<b>Ohjelmat ja kehitys</b>	<b>Tukitoiminnot</b>	<b>Yhteensä</b>
Aineelliset hyödykkeet	0	0	489	489
Aineettomat hyödykkeet	0	0	68	68
Peruspääomasijoitukset	562 091	0	0	562 091
Pääomasijoitukset	0	66 714	0	66 714
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>562 091</b>	<b>66 714</b>	<b>557</b>	<b>629 322</b>

**TOIMINTASEGMENTIT 2010**

1 000 Eur

<b>Tuotot</b>	<b>Peruspääoma</b>	<b>Ohjelmat ja kehitys</b>	<b>Tukitoiminnot</b>	<b>Yhteensä</b>
Sijoitusten myyntivoitot	31 631	0	0	31 631
Korkotuotot	527	178	0	705
Osinkotuotot	1 704	755	0	2 460
Vuokratuotot	643	0	0	643
Muut sijoitustuotot	7 982	1 825	0	9 807
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>42 488</b>	<b>2 759</b>	<b>0</b>	<b>45 246</b>
<b>Kulut</b>				
Henkilöstökulut	0	-8 295	-3 608	-11 903
Hankkeiden kulut	0	-14 492	-1 785	-16 277
Sijoitusten kulut	-380	-5 086	0	-5 466
Poistot	0	0	-315	-315
Muut kulut	0	-1 248	-3 471	-4 719
Siirrot toiminnolle	0	-1 251	1 251	0
<b>Kokonaiskulut</b>	<b>-380</b>	<b>-30 373</b>	<b>-7 928</b>	<b>-38 680</b>
<b>TILIKAUDEN YLI- TAI ALIJÄÄMÄ</b>	<b>42 108</b>	<b>-27 614</b>	<b>-7 928</b>	<b>6 566</b>
<b>VARAT</b>				
<b>Pitkäaikaiset varat</b>	<b>Peruspääoma</b>	<b>Ohjelmat ja kehitys</b>	<b>Tukitoiminnot</b>	<b>Yhteensä</b>
Aineelliset hyödykkeet	0	0	16 104	16 104
Aineettomat hyödykkeet	0	0	117	117
Peruspääomasijoitukset	574 017	0	0	574 017
Pääomasijoitukset	0	71 339	0	71 339
<b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>	<b>574 017</b>	<b>71 339</b>	<b>16 221</b>	<b>661 578</b>

**2 HENKILÖSTÖKULUT**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Palkat	-8 846	-8 890
Eläkekulut	-1 676	-1 629
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-507	-480
Muut henkilöstökulut	-872	-904
	<b>-11 901</b>	<b>-11 903</b>
<b>Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Ohjelmat ja kehitys	66	69
Tukitoiminnot	49	47
	<b>115</b>	<b>116</b>
<b>Johdon palkat ja palkkiot</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Hallintoneuvosto	31	34
Hallitus	46	41
Yliasiames	247	235
	<b>324</b>	<b>310</b>

Hallintoneuvoston puheenjohtajan palkkio on 454 euroa kuukaudessa, hallintoneuvoston varapuheenjohtajan palkkio 337 euroa kuukaudessa ja muiden jäsenten palkkio on 227 euroa kuukaudessa. Sihteerin palkkio on 252 euroa kuukaudessa.

Hallituksen puheenjohtajan palkkio on 1 000 euroa kuukaudessa, hallituksen varapuheenjohtajan palkkio 840 euroa kuukaudessa ja muiden jäsenten palkkio on 670 euroa kuukaudessa. Yliasiameshelle ei makseta erillistä palkkiota hallitusjäsenyydestä.

Yliasiameshien palkkausperusteista ja kokonaispalkasta päättää Sitran hallintoneuvosto. Sitran koko henkilöstö on hallituksen päättämän kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Vuoden 2011 tilinpäätökseen on kannustepalkkiojärjestelmän perusteella varattu 650 800 euroa (8 % palkkakulujen kokonaismäärästä) maksettavaksi henkilöstölle kannustepalkkiona.

Vuoden 2010 vastaava luku oli 788 100 euroa vastaten 8,9 % palkkakulujen kokonaismäärästä. Voimassaolevan kannustepalkkiojärjestelmän enimmäismäärä on Sitra-tasolla 15 % ja henkilötasolla 25 % palkkakulujen kokonaismäärästä.

**3 HANKKEIDEN KULUT**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Energiaohjelma	-3 070	-2 934
Julkishallinnon johtamisohjelma	-1 383	-1 011
Koneteollisuuden kasvuohjelma	-314	-440
Kuntaohjelma	-2 421	-6 299
Maamerkit-ohjelma	-1 667	-727
Strateginen uusiutuminen	-850	-1 046
Strategiset prosessit	-1 226	-2 035
Tukitoiminnot	-2 234	-1 785
	<b>-13 165</b>	<b>-16 277</b>

**4 POISTOT**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Suunnitelman mukaiset poistot		
Koneet ja kalusto	-143	-208
Muut pitkävaikutteiset menot	-74	-95
Toimitilojen peruseräparannukset	-12	-12
	<b>-229</b>	<b>-315</b>

**5 AINEELLISET JA AINEETTOMAT HYÖDYKKEET**

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,1 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2010).

<b>1 000 Eur</b>	<b>Kirjanpito- arvo 1.1.2011</b>	<b>Lisäykset</b>	<b>Vähennykset</b>	<b>Tilikauden poistot 31.12.2011</b>	<b>Kirjanpito- arvo 31.12.2011</b>
Koneet ja kalusto	248	70	2	142	174
Muut pitkävaikutteiset menot	117	24	0	73	68
Toimitilojen peruseräparannukset	63	0	0	13	50
Muut aineelliset hyödykkeet	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>
Osakkeet ja osuudet		
toimitilaosakkeet	0	15 528
muut osakkeet	9	9
	<b>9</b>	<b>15 537</b>

**6 SIIJOITUKSET**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>muutos</b>	<b>2010</b>
<b>6.1 Peruspääomasijoitukset</b>			
6.1.1 Joukkovelkakirjat	3 690	-538	4 228
6.1.2 Rahasto-osuudet	544 938	-4 557	549 495
6.1.3 Pääomarahasto-osuudet	5 391	-2 453	7 844
6.1.4 Osakkeet	6 098	1 247	4 851
6.1.5 Kiinteistösijoitukset	1 656	-5 482	7 138
6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset	317	-144	461
	<b>562 091</b>	<b>-11 927</b>	<b>574 017</b>
<b>6.2 Pääomasijoitukset</b>			
6.2.1 Ohjelmat	14 783	-225	15 008
6.2.2 Liiketoiminnan kehitys sekä suorat sijoitukset	11 990	-1 089	13 079
6.2.3 Rahastosijoitukset	39 682	-2 298	41 980
6.2.4 Muut sijoitukset	257	-1 015	1 272
	<b>66 712</b>	<b>-4 627</b>	<b>71 339</b>



## 6.1 Peruspääomasijoitukset

1 000 Eur	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
<b>6.1.1 Joukkovelkakirjat</b>		
Leverator Oyj 21.6.2016	3 690	3 698
<b>6.1.2 Rahasto-osuudet</b>		
<b>Osakerahastot</b>		
Aberbeen 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 Yhteisöosake	31 402	38 337
eQ Clean Energy 1 K	1 321	1 321
Fondita 2000+	8 108	8 567
Handelsbanken Eurooppa indeksi 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-Suomi Arvo A	34 819	40 081
<b>Korkorahastot</b>		
Alfred Berg Korko B (kasvu)	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 Valtionlaina 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 Valtionobligaatio K	39 502	39 538
Sampo Yhteisökorko Kasvu	69 578	74 229
SEB Gyllenberg High Yield B	3 000	3 024
Tapiola Yrityskorko A	20 189	22 711
<b>Muut noteeratut sijoitukset</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>Rahasto-osuudet yhteensä</b>	<b>544 938</b>	<b>599 370</b>

### 6.1.3 Pääomarahasto-osuudet

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>Yhteensä</b>	<b>5 391</b>	<b>7 250</b>
-----------------	--------------	--------------

---

### 6.1.4 Osakkeet

Nokia Oyj	2 134	10 507
Suominen Yhtymä Oyj	1 733	1 733
Technopolis Plc	2 231	2 231

---

<b>Yhteensä</b>	<b>6 098</b>	<b>14 471</b>
-----------------	--------------	---------------

---

### 6.1.5 Kiinteistösisjoitukset

#### Kirjanpitoarvo

#### Käypä arvo

Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 656	1 778
-------------------------------	-------	-------

---

<b>Yhteensä</b>	<b>1 656</b>	<b>1 778</b>
-----------------	--------------	--------------

---

### 6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset

317

317

---

<b>Peruspääomasijoitukset yhteensä</b>	<b>562 091</b>	<b>626 884</b>
--	----------------	----------------

---

**6.2.1 Ohjelmat**

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

1 000 Eur	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat Sijoitus	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus		
<b>Energiaohjelma</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>Koneteollisuuden kasvuohjelma</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>Kuntaohjelma</b>				
Kuntamaisema Oy	34 %	60	0	60
Vivago Oy	33 %	3 311	620	3 931
		3 371	620	3 991
<b>Maamerkit-ohjelma</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>Ohjelmat yhteensä</b>				<b>21 557</b>
<b>Kumulatiivinen arvomuutos</b>				<b>-6 774</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>				<b>14 783</b>

## 6.2.2 Liiketoiminnan kehitys

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

Liiketoiminnan kehitys ja strategiset sijoitukset 1 000 Eur	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat Sijoitus	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus		
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>

### Pääomarahastot ja operatiiviset sijoitukset

Operatiiviset sijoitukset 1 000 Eur	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	yhteensä
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>Uuden liiketoiminnan kehitys yhteensä</b>				<b>83 162</b>
<b>Kumulatiivinen arvonmuutos</b>				<b>-71 172</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>				<b>11 990</b>

### 6.2.3 Rahastosijoitukset

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

1 000 Eur	Sijoitus
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>Rahastosijoitukset yhteensä</b>	<b>77 906</b>
<b>Kumulatiivinen arvonmuutos</b>	<b>-38 224</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>	<b>39 682</b>

**Sitralla on sataprosenttisesti omistamansa tytäryhtiön Sitra Management Oy:n kautta omistusta seuraavissa hallinto- ja voitonjakoyhtiöissä:**

**Hallintoyhtiöt:**

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

**Voitonjakoyhtiöt:**

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

**6.2.4 Muut sijoitukset**

1 000 Eur	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat Sijoitus	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus		
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>Muut sijoitukset yhteensä</b>				<b>5 690</b>
<b>Kumulatiivinen arvonmuutos</b>				<b>-5 433</b>
<b>Kirjanpitoarvo</b>				<b>257</b>

**7 SAAMISET**

Sijoitustoiminnan tuottoihin kirjatut siirtyvät korot tilikaudelta ovat 0,01 miljoonaa euroa (0,1 miljoonaa vuonna 2010).

**8 RAHAVARAT**

1 000 Eur	2011	2010
Pankkitilit	1 831	906

**9 MUUT VELAT**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Henkilöstökuluvelat	2 891	2 948
Ostovelat	1 796	1 904
Velat rahoitustoiminnasta	90	90
Muut lyhytaikaiset velat	502	524
	<b>5 279</b>	<b>5 466</b>
<b>AVOIMET RAHASTOSITOUMUKSET 31.12.2011</b>	<b>28 869</b>	<b>30 617</b>

**KIRJAAMATTOMAT SITOUMUKSET 31.12.2011**

<b>1 000 Eur</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Ohjelmat		
Energiaohjelma	4 156	5 349
Julkishallinnon johtamisohjelma	11 057	10 731
Koneteollisuuden kasvuohjelma	904	1 407
Kuntaohjelma	7 283	3 750
Maamerkit-ohjelma	2 274	1 765
Strategia	960	826
Liiketoiminnan kehitys	2 749	3 868
Rahastosijoitus	40 829	15 615
Muu rahoitus	859	1 171
<b>Yhteensä</b>	<b>71 071</b>	<b>44 482</b>

**HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET**

Helsingissä 13. päivänä helmikuuta 2012

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

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

# Tilintarkastuskertomus

Eduskunnan valitsemina tilintarkastajina olemme tarkastaneet Suomen itsenäisyyden juhlarahaston kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2011 hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot.

KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy on suorittanut rahaston sisäisen tarkastuksen ja rahoituskohteiden tarkastuksen. Olemme perehtyneet tarkastuksista laadittuihin kertomuksiin.

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien

tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot rahaston toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

Esitämme tilinpäätöksen vahvistamista sekä vastuuvapauden myöntämistä hallituksen jäsenille ja yliasiamiehelle tarkastamaltamme tilikaudelta. Puollamme tilikauden alijäämän käsittelyä hallituksen toimintakertomuksessa esittämällä tavalla.

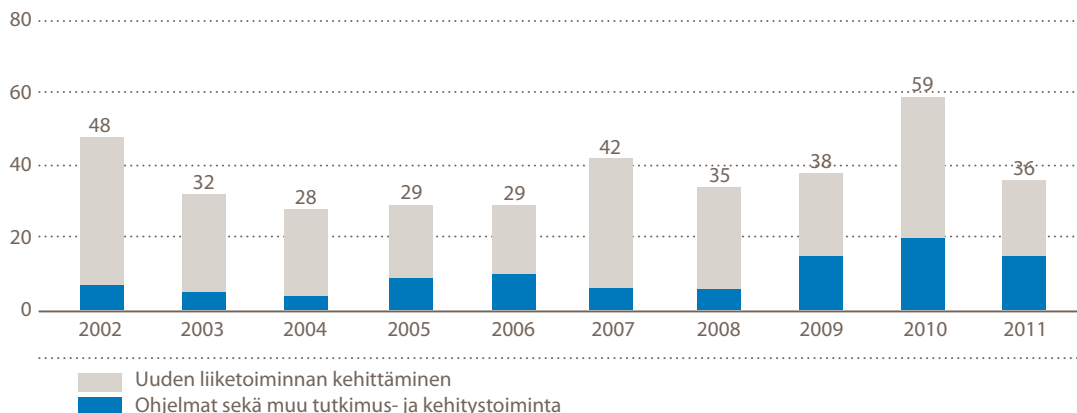
Helsingissä 17. päivänä helmikuuta 2012

**Esko Kiviranta**  
**Lenita Toivakka**  
**Tom Sandell, KHT, JHTT**

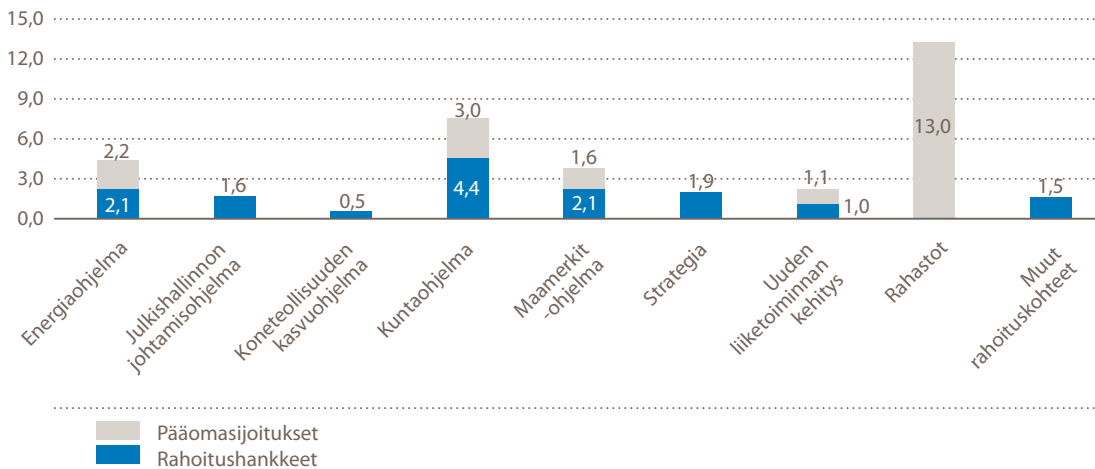
**Eero Prepula, KHT, JHTT**  
**Markku Koskela, KHT**



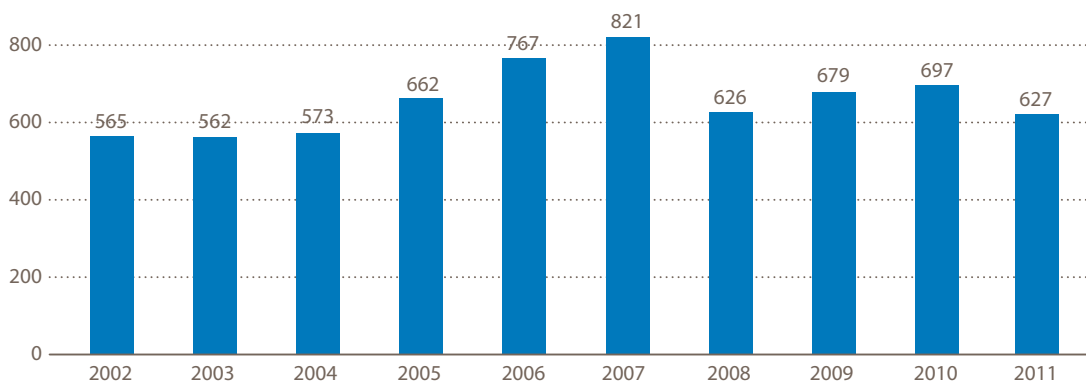
## RAHOITUSPÄÄTÖKSET 2002–2011, MILJ. €



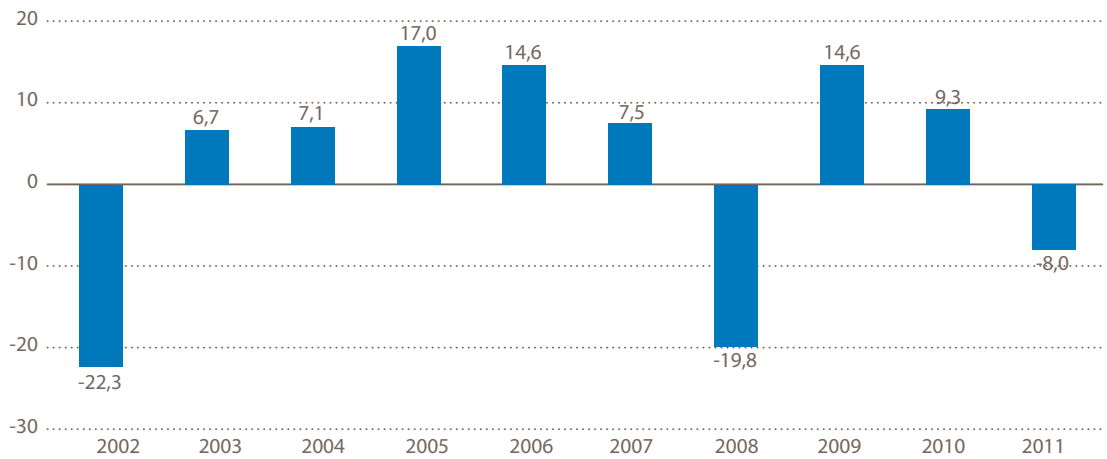
## RAHOITUSPÄÄTÖKSET TOIMINTA- JA OHJELMA-ALUEITTAIN 2011, MILJ. €



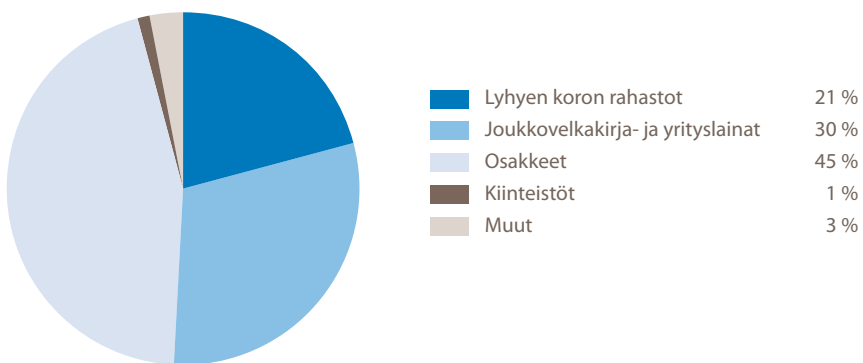
## PERUSPÄÄOMAN MARKKINA-ARVO 2002–2011, MILJ. €



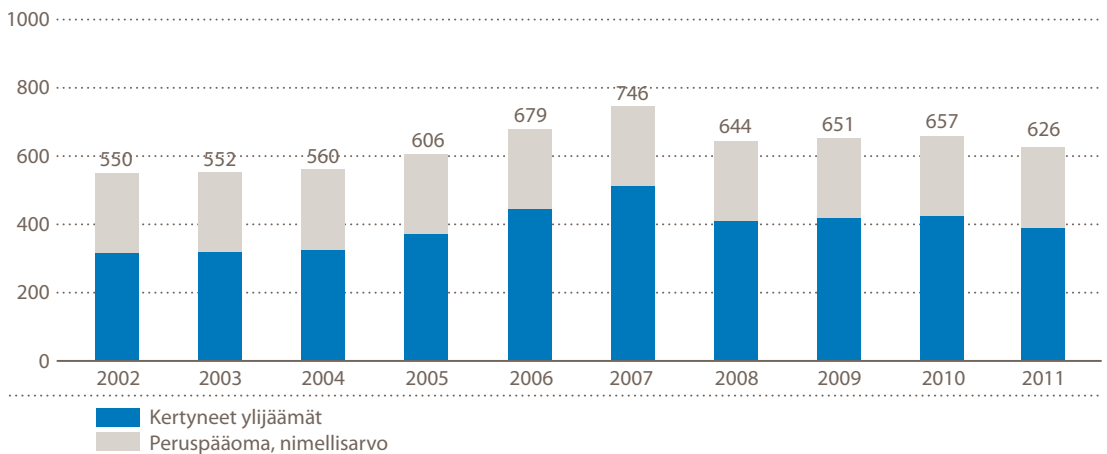
### PERUSPÄÄOMAN TUOTOT 2002–2011, %



### PERUSPÄÄOMAN JAKAUMA 31.12.2011



### OMA PÄÄOMA 2002–2011, MILJ. €







# SITRA

*Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra*

Itämerentori 2, PL160, 00181 Helsinki

Puhelin (09) 618 991, faksi (09) 645 072, [sitra.fi](http://sitra.fi)

ISSN 1235-6166