



SITRA

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2010

K 11/2011 vp

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON
SITRAN
TOIMINTAKERTOMUS VUODELTA 2010**

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 2010.

Helsingissä 3. päivänä maaliskuuta 2011

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

Timo Kalli
puheenjohtaja

Anton Mäkelä
sihteeri

Sisältö

HALLINTONEUVOSTON LAUSUMA	6
SITRAN TILINPÄÄTÖS VUODELTA 2010	
Hallituksen toimintakertomus.....	9
Tuloslaskelma	18
Tase.....	18
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet	19
Tilinpäätöksen liitetiedot	20
TILINTARKASTUSKERTOMUS	32

SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON SITRAN TOIMINTAKERTOMUS 2010 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 2010 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 2010 toimintakertomus koostuu tämän lausuman lisäksi tilinpäätöksestä, siihen liittyvästä hallituksen toimintakertomuksesta sekä eduskunnan valitsemien tilintarkastajien tilintarkastuskertomuksesta. Näistä hallituksen toimintakertomus käy läpi Sitran toimintaa yksityiskohtaisesti.

Vuosi 2010 oli Sitran 43. toimintavuosi. Vuoden aikana Sitra jatkoi riippumatonta ja aktiivista toimintaansa huomisen menestyvän Suomen rakentajana ja systeemisen muutoksen vauhdittajana. Sitran resurssit ja monipuolinen keinovalikoima keskitetään kulloinkin muutamalle suomalaisen yhteiskunnan dynaamisuutta ja uudistumiskykyä edistävälle painopistealueelle. Valituilla painopistealueilla toiminta organisoidaan laajoiksi monivuotisiksi ohjelmiksi tai lyhyemmiksi kehitysohjelmiksi, jotka koostuvat joukosta hankkeita ja toimenpiteitä, joilla on sama päämäärä ja jotka tukevat ja täydentävät toisiaan.

Toimintavuoden aikana Sitrassa käytiin läpi strategiaprosessi, jonka lopputuloksena Sitra kirkasti visiotaan ja strategisia tavoitteitaan. Sisältölähtökohdiltaan vuonna 2009 hyväksytty strategia ja toimintamalli on koettu hyväksi, joten nyt keskityttiin lähinnä täsmennyksiin. Myös toimintamallia ja yhteiskunnallista roolia selkiytettiin ja tarkennettiin. Strategiaprosessin yhteydessä Sitran visiota päivitettiin kuvaamaan tarkemmin Sitran tavoittelemaa tulevaisuutta Suomessa. Sitran päivitetty visio on: Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä. Missio säilyi ennallaan: Sitra rakentaa huomisen menestyvää Suomea.

Strategisiksi tavoitteiksi nostettiin seuraavat: Sitra uudistaa ajattelua hyvästä elämästä, Sitra etsii yhteiskuntaa uudistavia toimintamalleja, joissa lähtökohdana on ihminen, sekä Sitra vauhdittaa liiketoimintaa, joka tähtää kestävään hyvinvointiin. Koko toiminnan läpileikkaaviksi teemoiksi nousivat näin ihmiskeskeisyys ja kestävyys.

Ohjelmatoiminnassa Energiaohjelman, Kuntaohjelman ja Koneteollisuuden kasvuohjelman toiminta jatkui vuonna 2010 suunnitelmien mukaisesti. Uusina ohjelmina käynnistyivät maaseudun merkityksistä nimensä saava Maamerkit-ohjelma sekä julkisen hallinnon johtamista kehittävä Julkishallinnon johtamisohjelma. Ohjelmien lisäksi Suomen tulevaisuuden

kannalta tärkeitä teemoja käsiteltiin kahdessa laajassa kehitysohjelmassa.

Energiaohjelmassa jatkettiin työtä yhdyskuntien energiankäytön tehostamiseksi ja energiatietouden lisäämiseksi. Ohjelman tavoitteena on lisätä hyvinvointia vähentämällä energiankulutusta ja päästöjä. **Koneteollisuuden kasvuohjelmassa** haettiin ratkaisuja siihen, kuinka suomalainen konepajateollisuus voi menestyä ja luoda uutta liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Keskeiseksi kasvun mahdollistavaksi toimintastrategiaksi nähtiin yritystoiminnan kansainvälistyminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen globaalisti.

Kuntaohjelma jatkoi vuonna 2009 alkanutta työtään kuntien palvelutuotannon kehittämiseksi ja palvelurakenteiden uudistamiseksi, jotta tulevaisuudessa palveluiden tuottavuus olisi parempi ja resurssit voitaisiin hyödyntää entistä optimaalisemmin. Toimintavuonna käynnistynyt **Maamerkit-ohjelma** haki innovatiivisilla kokeiluilla ja hankkeilla virtaa maaseudun uudistamiseen. Viisivuotinen ohjelma etsii rohkeasti erilaisia näkökulmia ja edistää innovatiivista toimintaa maaseudun uusien merkitysten löytymiseksi. Sitran toinen vuonna 2010 toimintansa aloittanut ohjelma, **Julkishallinnon johtamisohjelma**, keskittyi julkisen talouden kestävyysväjeen, väestön vanhenemisen, kansalaisten monimuotoistuvien palvelutarpeiden sekä alueellisesti vaikuttavien globaalitalouden kilpailutekijöiden edellyttämään julkisen hallinnon uudistamiseen. Ohjelman pilottihankkeiden keskeisessä roolissa olivat palvelujen asiakaslähtöisyys, hallinnon tuottavuus, palvelujen tuotantotavat ja julkishallinnon yhteistyö.

Sitran päättyneiden ohjelmien vaikuttavuuden kokonaisarviointi käynnistyi loppuvuodesta 2010, ja sen tulokset saadaan keväällä 2011.

Sitran ensimmäinen, keväällä 2010 päättyneet kehitysohjelma, Suomen elinvoiman lähteet, keräsi 200 päättäjää ja vaikuttajaa pohtimaan Suomen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Kehitysohjelman tavoitteena oli kasvattaa ymmärrystä parhaillaan käynnissä olevan yhteiskunnallisen murroksen syvyydestä ja sitouttaa vaikuttajat ja päättäjät muutosten edellyttämiin toimenpiteisiin. Kehitysohjelman raporttiin kerätyt ajatukset jatkavat elämäänsä paitsi Sitran strategisessa ajattelussa, myös konkreettisissa Sitran rahoittamissa elinvoimahankkeissa sekä kevään 2011 aikana alkavassa uudessa Elinvoima-kehitysohjelmassa.

Strategisen designin käyttöä yhteiskunnallisen ongelmanratkaisun työkaluna kehitettiin ja viestitiin eteenpäin muun muassa kansainvälisessä Helsinki Design Lab -kehitysohjelmassa sekä toisaalta sovellettiin käytännössä Low2No -projektissa, jossa Helsingin Jätkäsaareen suunnitellaan kestäväen rakentamisen korttelia ja siinä yhteydessä Sitralle uutta toimitilaa. Pyrkimys kestäväen kehitykseen näkyi Sitran toiminnassa kautta linjan sen pyrkiessä hiilineutraaliksi vuoteen 2017 mennessä, jolloin rahasto täyttää 50 vuotta.

Sitra pyrkii liiketoiminnan kehittäjänä siihen, että Suomessa kehittyisi uutta ja kasvavaa liiketoimintaa erityisesti teknologia- ja toimialarajat ylittävien ekosysteemien ja mallien pohjalta. Sitra toimii aktiivisena, kärsivällisenä ja vastuullisena omistajana. Yrityksiin tehtävissä pääomasijoituksissa Sitran strategiaa toteutetaan markkinaehtoisten sijoitusten kautta. Sijoitusten päämääränä on jättää kestävä jälki ja vaikutus elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan. Markkinoilla vakiintuneiden instrumenttien lisäksi Sitra kehittää uusia instrumentteja ja edistää kansainvälisten käytäntöjen levittämistä sekä kansainvälisen pääoman saamista Suomeen.

Sitra irtautui vuoden aikana kokonaan 10 yrityksestä ja yhdestä yrityksestä osittain. Uudet yrityssi-

joitukset suunnattiin ohjelmien strategisille kohdealueille. Vuoden aikana Sitra teki ensisijoituksen yhteensä 5 yritykseen. Vuoden lopussa Sitran sal-
kussa oli 44 yritystä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2010 lopussa 697 miljoonaa euroa. Sijoitusomaisuus tuotti vuonna 2010 +9,3 %, kun tuotto edellisenä vuonna oli +14,6 %.

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 3.3.2011 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä siirtää tilivuoden 2010 ylijäämän, joka on 6 565 998,80 euroa, edellisten tilikausien ylijäämä-/alijäämätilille.

Helsingissä 3.3.2011

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

Sitran tilinpäätös vuodelta 2010

Hallituksen toimintakertomus

Sitran toimintaympäristö

Suomen talous toipui vuosien 2008 ja 2009 maailmanlaajuisesta talouskriisistä odotettua nopeammin määrätietoisien elvytyspolitiikan ja vientiteollisuutemme hyvän kansainvälisen kysynnän ansiosta. Näiden johdosta työllisyys säilyi ennakoitua parempana ja kotimainen kysyntä oli aktiivista erityisesti kotitalouksien kulutuskysynnän ja vilkkaana jatkuneen asuntoinvestointien myötä. Loppuvuodesta useat kotimaiset pörsyhtiöt raportoivat erinomaisista tuloksista.

Suomen keskeisin haaste liittyi julkisen talouden tilaan, jonka nähtiin kohenevan liian hitaasti ja pysyvän koko ajan alijäämäisenä suhteessa kokonaistuotantoon. Yhteiskunnassa tiedostettiin, että taantumaa edeltäneelle vuoden 2008 kasvu-uralle ei ole paluuta ilman syviä rakenteellisia muutoksia, joilla kyetään lisäämään työn tarjontaa sekä parantamaan työn tuottavuutta.

Globaalilla tasolla suuret megatrendit vahvistuivat: maailman painopiste on talouskriisin vauhdittamana entistä nopeammin siirtymässä lännestä itään. Samalla maailmasta on tulossa entistä moninapaisempi. Ilmastonmuutoksen asettamat uudet reunaehdot korostuvat ja käyvät yhä selkeämmiksi. Myös kansallisten intressien merkitys markkinoilla lisääntyy muun muassa niukkenevista luonnonvaroista, energiasta, mineraaleista, vedestä ja ruoasta kilpailtaessa.

Suomalainen yhteiskunta hakeutui toimintavuonna etsimään uutta suuntaa ja tulevaisuutta: julkisessa, joskin usein ristiriitaisessa keskustelussa, haettiin uusia avauksia ja ehdotuksia sekä kokeiluja ja näkemyksiä, jotta yhteiskunta kykenisi uudistumaan. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vahvistivat Sitran asemaa ja loivat lisääntyvää tilaa ja tilausta Sitran kaltaiselle riippumattomalle näkijälle ja tekijälle.

Sitran tehtävä ja tavoitteet

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on julkisoi-keudellinen 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 Sitralla 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. Pitkäjänteisen ja onnistuneen talouden-hoidon seurauksena Sitra kykeni vuoden 2010 aikana jatkamaan toimintaansa täysimittaisesti Suomen talouden epävarmuudesta huolimatta. Vuoden 2010 panostukset olivat Sitran osalta kaikkien aikojen suurimpia.

Toimintavuoden aikana Sitra kirkasti strategiaa tavoitteitaan. Suomea keskeisesti koskeva rakenteellinen haaste on siirtyminen teollisen ajan ajattelu- ja toimintamalleista kohti kestäväää ja ihmiskeskeistä Suomea. Sitra pyrkii kaikessa toiminnassaan mahdollistamaan ja tukemaan tämän suuren muutoksen toteutumista. Riippumattomana toimijana Sitra pystyy käsittelemään kansallisesti merkittäviä haasteita ohjelmien, kehitysohjelmien, strategiaprosessien ja ennakointityönsä avulla.

Sitran omat strategiset tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osioon.

Ensimmäiseksi Sitra haluaa uudistaa ajattelua hyvästä elämästä ja olla mukana laajentamassa hyvinvoinnin käsitettä sekä auttaa tutkimuksen, selvitysten ja kokeiluhankkeiden kautta tiedostamaan ja tunnistamaan hyvän elämän eri ulottuvuuksia kuten kestäviä elämäntaparakkaisuja, koettua hyvinvointia, aktiivisuutta sekä yhteisöllisyyttä.

Toiseksi Sitra etsii yhteiskuntaa uudistavia toimintamalleja, joissa lähtökohtana on ihminen, ja tukee sellaisia yhteiskunnan rakenteiden muutoksia, jotka kannustavat yksilöitä, yhteisöjä ja yrityksiä kestäviin ratkaisuihin ja toimintatapoihin. Päämääränä on kokeiluhankkeiden ja parhaiden käytäntöjen levittämisen avulla edistää avoimia sekä osallistavia yhteiskunnallisia toimintamalleja, joissa tunnustetaan ihmisten erilaiset tarpeet. Sitra keskittyy kehittämään yhteiskuntaa, joka mahdollistaa monimuotoisuuden julkisessa palvelutuotannossa, yritystoiminnassa ja ihmisten arjen valinnoissa sekä uudistaa suomalaista johtamisajattelua ja sitä ilmentäviä toimintamalleja.

Kolmanneksi Sitran strategisena tavoitteena on aktiivisen analyysitoiminnan ja pääomasijoittamisen keinoin vauhdittaa liiketoimintaa, joka tähtää kestävään hyvinvointiin sekä tukee kestäväää hyvinvointia synnyttävien liiketoimintamallien kehitystä. Päämääränä on edistää uuden palveluliiketoiminnan syntymistä sekä yritystoimintaa, jossa palveluiden osuus kasvaa.

Sitra tarkensi toimintavuoden aikana myös omaa rooliaan yhteiskunnallisena vaikuttajana. Tulevaisuudessa siirrytään useammista erillisistä aiheista kohti harvempia, mutta laajempia toiminnan kokonaisuuksia. Kokonaisuuksia työstetään useilla keinoilla, kuten toisinaan täydentävillä ohjelmilla ja kehitysohjelmissa samanaikaisesti. Näin Sitra pyrkii lisäämään vaikuttavuuttaan entisestään.

Toiminnassaan Sitra pyrkii hyödyntämään nykyisiä vahvuuksiaan päätöksentekijätasolla entistä tehokkaammin, ja samalla lisäämään ruohonjuuritason verkostomaista toimintaa. Tämä näkyy myös Sitran viestinnässä ja osallistumisessa julkiseen keskusteluun. Sitra pyrkii toimimaan eri foorumeilla aktiivisena keskustelijana ja viestimään omaa asiantuntijuuttaan, tietoaan ja kokemuksiaan yhteiskunnalliseen keskusteluun eri kanavien kautta

Sitra edistää uusien ajattelutapojen ja ketterien toimintatapojen käyttöönottoa ensisijaisesti Suomessa, mutta koska Suomi on osa rajatonta maailmaa, Sitran toiminnan lähtökohtana on globaali perspektiivi ja relevantti kansainvälinen verkostoituminen. Sitran visiossa Suomi menestyy kestävän hyvinvoinnin edelläkävijänä.

Toiminta vuonna 2010

Yhteisen agendan luominen

Toimintavuonna Sitran yhteistä agendaa työstettiin eteenpäin merkittävien harppauksin. Keväällä päättynyt Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelma, jossa Suomen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia työstettiin 200 päättäjän ja vaikuttajan voimin, vaikutti merkittävästi Sitran omaan strategiatyöhön. Kehitysohjelmassa todettiin selkeästi, ettei suomalaisten hyvinvointia ja kilpailukykyä voida enää rakentaa vanhojen menestysreseptien varaan. Kysymys on ajattelu- ja toimintamalleista: nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa globaalissa maailmassa ei voida ylhäältä käsin enää määritellä yhtä Suomi-visiota ja sitä toteuttavaa suurta suunnitelmaa. Suomi on siirtymässä vanhan teollisen ajan aikakauden ajattelu- ja toimintamalleista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palveluyhteiskuntaa.

Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman raporttiin kerätyt ajatukset jatkavat elämäänsä paitsi

Sitran strategisessa ajattelussa, myös konkreettisisissa Sitran rahoittamissa elinvoimahankkeissa. Kehitysohjelma saa jatkoa syksyn aikana valmistellun Elinvoimakehitysohjelman muodossa. Uuden kehitysohjelman tavoitteena on toimia Sitran kanavana edistämässä Suomen elinvoimaa, luoda uutta tietoa ja ymmärrystä, viedä elinvoima-ajattelua käytäntöön sekä verkottaa ja vaikuttaa yhteiskunnallisesti tärkeisiin asioihin. Elinvoima-kehitysohjelma voidaan nähdä myös Sitran aiemman päätöksentekijöille suunnatun koulutuksen jatkona.

Toimintavuoden aikana kansallisen ennakointiverkoston toiminnan uudistus saatettiin alkuun ja strategisen tiedustelun roolia vahvistettiin tukemaan Sitran omaa strategiatyötä ja kehittämistä, sekä tukemaan ohjelmia tiedustelutoiminnan työkaluilla.

Sitran tavoitteiden edistämiseksi kehitettiin strategista designia työkaluna ratkaista yhteiskunnallisesti vaativia ongelmia. Strategisen designin käyttöä yhteiskunnallisen ongelmanratkaisun työkaluna kehitettiin ja viestittiin eteenpäin muun muassa kansainvälisessä Helsinki Design Lab -tapahtumassa syyskuussa sekä toisaalta sovellettiin käytännössä Sitran Low2No -projektissa, jossa Helsingin Jätkäsaareen suunnitellaan kestävän rakentamisen korttelia ja siinä yhteydessä Sitralle uutta toimitilaa.

Sitra asetti marraskuussa itselleen tavoitteen tulla hiilineutraaliksi vuoteen 2017 mennessä, jolloin rahasto täyttää 50 vuotta. Kehittämällä toimintatapojaan Sitra luo itselleen valmiuksia siirtyä kestävän kehityksen mukaisiin toimitiloihin Jätkäsaareen muutaman vuoden kuluessa.

Sitran omien strategisten tavoitteiden vieminen päivittäiseen työhön oli tärkeä sisäinen kehityskohde toimintavuoden aikana, ja tätä toteutettiin muun muassa rakentamalla läpi talon toimiva ohjauspaneelijärjestelmä. Ohjauspaneelilla mitataan Sitran tekemän työn tuloksia ja vaikuttavuutta muun muassa strategia-, talous- ja henkilöstömittarein.

Sitran tehtävään kuuluu uusien asioiden testaaminen ja kokeileminen. Periaatetta toteutettiin käytännössä paitsi yhteiskunnallisissa ja liiketoiminnallisissa kehityshankkeissa, myös Sitran sisäisessä kehityksessä. Esimerkki tästä on vuoden aikana aloitettu Sitran julkisen verkkopalvelun kehitysprojekti, jolla tähdätään Sitran työn tulosten jakamiseen ja kehittämiseen verkossa yhä enemmän yhdessä sidosryhmien kanssa.

Kaikki kehitysprojektin aikana syntyvät tulokset, kuten työkalut ja lähdekoodi, jaetaan vapaasti vastaavien hankkeiden käyttöön, ja projektin aikana herätellään julkista keskustelua IT- ja verkkoalan työtavoista ja esimerkiksi kilpailuskäytännöistä.

Ohjelmatoiminta

Kuntaohjelma (2009–2013)

Kuntien järjestämien hyvinvointipalvelujen osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vääjäämättä väestön ikääntymisen myötä. Tämä kehitys aiheuttaa suuria paineita julkisen talouden kestävyydelle ja edellyttää kunta- ja palveluiden tuottavuuden merkittävää parantamista uusien toimintatapojen hyödyntäen. Sitran Kuntaohjelman hankkeet kehittävät kuntien palvelutuotantoa ja uudistavat palvelurakenteita, jotta tulevaisuudessa palveluiden tuottavuus olisi parempi ja resursseja voitaisiin hyödyntää optimaalisesti. Tavoitteena on tarjota kuntalaisille entistä parempaa palvelua, parhaalla mahdollisella tavalla järjestettynä.

Kuntaohjelman ja kuntatoimijoiden halu uudistaa, yhtenäistää ja tehostaa toimintaa yhteistyössä konkretisoitui syksyllä 2010 tietohallinnon sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustamiseen. Valtakunnallisilla palvelukeskuksilla haetaan merkittäviä tuottavuusparannuksia kuntien talouteen: menojen nousua arvioidaan vähennettävän miljardoilla euroilla vuosikymmenen puoliväliin mennessä. Palvelukeskusten toiminnalla halutaan tarjota kansalaisille entistä laajempi ja kuntarajat ylittävä palveluasiointi.

Kesäkuussa 2010 julkaisemassaan raportissa Kuntaohjelma esitteli vaihtoehdoisen mallin uudistaa terveydenhoidon rahoitus- ja ohjausjärjestelmä, mikä takaisi kansalaisille tasa-arvoisen perusterveydenhuollon ja ratkaisisi nykyiseen järjestelmään liittyvät monimuotoiset haasteet. Raportilla edistettiin myös yhteiskunnallista keskustelua uudistumistarpeesta.

Palveluseteli edustaa kuntalaisille henkilökohtaista valinnanvapautta hankkia sosiaali- ja terveyspalveluita yksityiseltä palveluntuottajalta. Kuntaohjelma pilotoi palvelusetelin käyttöä perusterveydenhuollossa, lasten päivähoidossa, vammais- ja vanhuspalveluissa sekä erikoissairaanhoidossa, jotta saatuja kokemuksia ja toimintamalleja voitaisiin näin haluttaessa ottaa käyttöön laajemmin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kehittyneet palvelusetelijärjes-

telmä lisää palvelujen valinnanvapautta ja monipuolistaa palvelutuotantoa, tuo hinnoitteluun läpinäkyvyyttä sekä kehittää kuntien ja palveluntuottajien yhteistyötä.

Kuntaohjelma edisti toimintavuonna aktiivisesti terveystalton eli Taltioni-palvelun käynnistymistä. Palvelussa kansalaiset voivat itse hallita, hyödyntää ja tuottaa omaa terveyttään ja hyvinvointiaan koskevaa tietoa internetin ja mobiilitekniikan avulla. Sähköisenä palvelualustana Taltioni tulee mahdollistamaan terveys- ja hyvinvointipalvelujen käytön ajasta, paikasta ja organisaatiosta riippumatta. Yhtenäisen alustarakaisun uskotaan luovan myös innovatiivisen liiketoimintaympäristön terveys- ja hyvinvointipalveluja tuottaville yrityksille.

Kuntaohjelma käynnisti keväällä 2010 Lahden kaupungin kanssa järjestyksessään Suomen toisen Terveyskioskin. Ensimmäinen Terveyskioski on toiminut kesästä 2009 lähtien Ylöjärvellä. Kaksivuotisilla kokeilu- ja tutkimushankkeilla testataan, voiko Terveyskioski edustaa uutta palvelutarjonnan mallia laajemmassa terveydenhuollon rakenteellisessa uudistumisessa. Tampereen yliopiston syksyllä 2010 laatimien arviointiraporttien mukaan Terveyskioskin matalan kynnyksen palveluilla voidaan edistää asiakaslähtöisyyttä ja saavuutta sekä todennäköisesti myös palveluiden tuottamista kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

Julkishallinnon johtamisohjelma (2010–2013)

Julkisen talouden kestävyysvaje, väestön vanheneminen, kansalaisten monimuotoistuvat palvelutarpeet sekä alueellisesti vaikuttavat globaalitalouden kilpailutekijät edellyttävät julkisen hallinnon uudistumista. Julkishallinnon johtamisohjelmassa etsitään ihmiskeskisiä ja yhteiskunnallisesti kestäviä ratkaisuja todettuihin haasteisiin. Keskeisessä roolissa ovat silloin palvelujen asiakaslähtöisyys, hallinnon tuottavuus, palvelujen tuotantotavat ja julkishallinnon yhteistyö. Uudistumistarve haastaa myös julkishallinnon johtamisjärjestelmät ja johtajuuden keinot.

Julkishallinnon johtamisohjelma etsii uusia ideoita ja ratkaisumalleja ennen kaikkea pilottihankkeilla: uutta johtajuusajattelua kokeillaan ja kehitetään todellisessa toimintaympäristössä. Ensimmäisenä toimintavuonna aloitettiin viisitoista hanketta. Valmistelussa on lisäksi muutampia julkisen sektorin henkilöstön kiertoa sekä kannustinjärjestelmiin liittyviä kokeiluja. Toteutukseltaan hankkeet ovat tyypillisesti yhteistyöhankkeita, joissa Sitran rahoitusosuus on enimmillään 50 %.

Kansalaisten vaikutusmahdollisuuksiin ja valinnanvapauden lisäämiseen paneudutaan Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategiaan liittyvässä Uudistuva kylä kaupungissa -hankkeessa. Kokeileva näkökulma löytyy ennen kaikkea siinä, että asukkaat ovat itse mukana palvelujen toteutuksessa. Palvelut myös organisoidaan uudelleen asukkaiden ikäryhmittäisten palvelutarpeiden ympärille (ns. elämäkaarimalli). Hankkeessa arvioidaan muun muassa monituottajamallin vaikutusta palvelujoustavuuteen. Vastaava asiakasnäkökulma on myös Järvenpään kaupungin Asiakkaan asialla -hankkeessa, jossa uudistuvan palvelurakenteen taustalla on asiakaslähtöinen organisointimalli.

Julkishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä on Suomessa kehitetty jo pitkään, mutta ongelmana on ollut yhteisten periaatteiden puuttuminen. Ohjelman selvitystyön pohjalta julkistettiin toimintavuoden joulukuussa Sitran esitys konserniohjausmalliksi, joka oli samalla keskustelunavaus kevään 2011 hallitusohjelmaneuvotteluja varten. Mallissa tarkasteltiin valtiokonsernia kokonaisvaltaisena systeeminä, joka edellyttää konsernistrategista ajattelua ja konserniohjauksen sisällöllistä laajentamista. Mallissa otettiin myös kantaa toiminnanohjaukseen, tavoitteenasetteluun ja resursointiin. Sitran ja Julkishallinnon johtamisohjelman näkökulmasta Suomella on tässä mahdollisuus toimia aktiivisena kehittäjänä ja edelläkävijänä myös kansainvälisesti.

Yhteistyötä yli sektorirajojen tehtiin myös Liikennerevoluutio-kehitysohjelmassa, joka käynnistyi toimintavuoden joulukuussa lähes puolen vuoden valmistelun jälkeen. Hanke toteutetaan yhteistyössä liikenne- ja viestintäministeriön, valtiovarainministeriön, ympäristöministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Yhdyskunta- ja liikennesuunnittelua radikaalisti uudistavan hankkeen tulokset julkistetaan keväällä 2011.

Koukkuniemen vanhainkoti -hankkeessa tarkastellaan eri keinoin monituottajamallin vaikutuksia julkisen palvelurakenteen kehittämiseen. Tavoitteena on muun muassa kokeilla yhteiskunnallisen yrityksen soveltuvuutta kunnallisten palveluiden tuottamiseen. Samanaikaisesti hankkeessa kehitetään myös johtamismalleja henkilöstön voimaantumiseksi ja kestävän tuottavuuden edistämiseksi. Lisäksi edistetään arvo pohjaisen kunnallisen palveluhankinnan kehittymistä niin, että se motivoi vanhuspalvelujen laadullista kehittä-

mistä hyvän vanhuuden mahdollistamiseksi. Kesällä 2010 alkanut hanke toteutetaan osana Tampereen kaupungin palvelujärjestelmän uudistamista.

Ohjelman lähtökohta on, että johtaminen on keskeisessä roolissa julkishallinnon uudistumisessa. Siksi toimintamallien ja konseptien rakentamisen ohella ohjelmalla on yksi yhteinen kaikkea toimintaa läpäisevä tavoite: rakentaa uutta suomalaista johtamisajattelua tunnistamalla tulevaisuuden kannalta tärkeimmät johtamisen sisällöt ja viitekehykset. Toimintavuoden joulukuussa avattu uusijohtajuus.fi -verkkosivusto on julkishallinnon johtamisen kehittämisestä kiinnostuneiden tahojen yhteinen keskustelufoorumi. Aidon ja uskottavan vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää alhaalta ylös -toimintatapaa: sidosryhmille ei anneta ylhäältä valmiita ajattelumalleja vaan ne löydetään prosessin kuluessa yhdessä etsien.

Energiaohjelma (2008–2012)

Rakennetulla ympäristöllä on suuri vaikutus ilmastomuutoksen torjunnassa. Rakennukset ja rakennettu ympäristö muodostavat myös erittäin merkittävän osan koko kansallisvarallisuudestamme. Asuin- ja työympäristömme tulevalle kehityksellä ja elämäntavoillamme on tärkeä rooli kestävän yhteiskunnan rakentamisessa ja suuri vaikutus hyvinvointiimme. Sitran Energiaohjelman tavoitteena on lisätä hyvinvointia vähentämällä yhdyskuntien energiankäyttöä ja kasvihuonekaasupäästöjä.

Ohjelma valmisteli toimintavuoden aikana yhdessä Tekesin, ympäristöministeriön ja asiantuntijaryhmän kanssa kansallisen toimintaohjelman rakennetun ympäristön energiatehokkuuden parantamiseksi. ERA17 – Energiaviisaan rakennetun ympäristön aika 2017 – nosti rakennetun ympäristön sille kuuluvaan tärkeään asemaan ja viitoitti tietä takaisin edelläkävijyyteen. ERA17-toimintaohjelma sisälsi kaikki Energiaohjelman tavoitteet, ja monet ohjelman hankkeet liittyvät suoraan toimintaohjelmaan. Energiaohjelma tulee tukemaan toimintaohjelman toteuttamista tulevina vuosina.

Energiaohjelma teki yhteistyötä ympäristöministeriön kanssa myös rakennusmääräysten uudistamisessa. Siirtyminen rakennusosakohtaisesta energiatehokkuuden ohjauksesta rakennuksen kokonaisenergian laskentaan on merkittävä systeeminen muutos, joka edistää innovaatioita. Ohjelma rahoitti myös selvityksiä, joilla luotiin perustaa paitsi ERA17-työlle ja raken-

usmääräysten uudistamiselle, myös puukerrostalorakentamisen lisäämiselle Suomessa.

Systeemisestä muutoksesta on myös kysymys, kun rakennuksista tulee energian tuottajia ja myyjiä. Rakennusten energiatehokkuus (EPBD) -direktiivi edellyttää vuoden 2019 alusta alkaen julkisilta uudisrakennuksilta ja 2021 tammikuusta alkaen kaikilta uusilta rakennuksilta lähes nollaenergiatasoa. Ohjelma mahdollisti Luukku-nimen saaneen nollaenergiatalon rakentamisen ja menestyksellisen osallistumisen Solar Decathlon Europe -kilpailuun. Myös Kuopion Kuopas-talon ja Järvenpään Mestariasuntojen kerrostalohankkeilla osoitettiin, että lähes nollaenergiarakentamista voidaan jo viedä käytäntöön. Hankkeet ovat tärkeitä virstanpylväitä edettäessä kohti EPBD-direktiivin edellyttämää energiatehokkuuden tasoa.

Ohjelman yhdyskuntasuunnittelun kehittämistä koskenut kokeiluhanke Porvoon Skaftkärrissä osoitti, että energiatehokkuuden parantaminen ja kasvihuonekaasujen vähentäminen voidaan ja tuleekin aloittaa jo kaavoituksessa. Hankkeen tulosten perusteella voitiin sanoa, että energiahuolto- ja päästötarkastelut tulee sisällyttää kaikkeen kaavoitukseen. Yhdyskuntarakenteen ehjyttämisen tärkeys nousi kaavoituskehityksen mukana myös keskustelun aiheeksi.

Kestävän rakentamisen ja kaupunkikehityksen mallia vietiin eteenpäin Low2No-hankkeessa Helsingin Jätkäsaarella. Hankkeessa tutkittiin laaja-alaisesti kestävyttä kaupunkirakentamisessa yhden korttelin mitakaavassa. ECO2 Tampereella vei eteenpäin samoja tavoitteita kaupungin laajuisesti. Kansalaisten tietoisuutta ja tiedon saantia parannettiin useissa energianeuvontahankkeissa. Yhteinen kansallinen hanke työ- ja elinkeinoministeriön kanssa energianeuvonnan kehittämiseksi saavutti tärkeän välitavoitteen, kun Motiva nimettiin energianeuvonnan valtakunnalliseksi koordinaatiokeskukseksi.

Kansalaisten ääni nousi esiin energianeuvontahankkeiden lisäksi Peloton-yhteistyön kautta. Pelotonhanke tunnistaa energjavalintoihin vaikuttavia energia-portinvartijaryhmiä ja kehittää heidän kanssaan uusia toimintamuotoja ja lisää kansalaisten ymmärrystä kulutusvalintojen vaikutuksesta energiatehokkuuteen. Pieni suuri energiakirja oli merkittävä käytännönläheinen opas energiatehokkaaseen asumiseen.

Liiketoiminnan alueella tehtiin yhteistyötä LED- ja smart grid -yritysverkostojen kanssa. Energiaohjelman

salkkuyritys Neapo Oy sai Teknologiasta Tuotteiksi -säätiön tunnustuspalkinnon innovatiivisista rakennusratkaisuista modulaariseen uudis- ja korjausrakentamiseen.

Maamerkit-ohjelma (2010–2014)

Vuoden 2010 alussa käynnistynyt Maamerkit-ohjelma julkisti helmikuuisessa seminaarissaan barometrin, joka vahvisti ohjelman valmistelun aikana syntyntä näkemystä: suomalaiset kokevat maaseudun erityisenä voimavarana. Maaseutu ympäristön virkistävyyttä oli kyselytutkimuksen mukaan tärkeää suomalaisille ja yritysmaailma näki maaseudulla uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Vuoden aikana vahvistuikin ohjelman kantava teema, jonka mukaan maaseutu nähdään sen tarjoamien mahdollisuuksien ja sille syntyvän kysynnän näkökulmasta. Suomalaisen identiteetistä tutkimus paljasti kiinnostavan seikan: suomalaisia ei kannata enää jakaa asuinpaikan mukaan maalaisiin ja kaupunkilaisiin, sillä peräti 36 % koki olevansa kumpaakin.

Maaseudun merkityksistä nimensä saaneessa ohjelmassa keskitytään innovatiivisiin ja rohkeisiin kokeiluihin ja hankkeisiin. Julkistuksilla ja viestinnällä tuodaan esiin uusia näkökulmia ja tapoja ajatella maaseudusta sekä herätetään keskustelua maaseutusuhteen muutoksesta. Selvitysten avulla myös tunnistetaan paremmin se kysyntä, jonka suomalaiset kohdistavat maaseutuun. Käynnistysvuonna aloitettiinkin lukuisia hankkeita sekä fokuoitiin strategiaa oppivan ohjelman periaatteiden mukaisesti.

Maamerkkien teettämä selvitys "Lähihuoka, nyt – trendistä markkinoille" toi loppukeväästä lähihuoalle uutta nostetta etsimällä keinoja siihen, miten lähihuoka saadaan tuottajilta kuluttajille. Lähihuoasta on puhuttu jo vuosikymmeniä. Kysynnästä ei enää ole puutetta, vaan alalle tarvitaan nyt uusia liiketoimintamalleja.

Suomalaisten maaseudulle antamia merkityksiä tutkineesta barometristä valmisteltiin syksyn aikana seuraavaa vuosittaista versiota. Samalla tutkittiin myös median ja edelläkävijöiden maaseutusuhdetta diskursianalyysin ja trendianalyysin keinoin. Kaikki kolme selvitystä julkistetaan keväätalven 2011 aikana.

Biotalous ja lähienergia nousivat tärkeiksi teemoiksi. Energia- ja materiaalivirtojen paikallinen hyödyntäminen on järkevää ja kannattavaa, biotaloudella luodaan vihreää kasvua. Ohjelma peräsikin, että lainsäädännön tulee tukea eikä rajoittaa hajautet-

tua biotaloutta. Maamerkit haastoi sitä yksipuolista näkökulmaa, jonka mukaan ekotehokkuutta lisätään vain keskittämällä. Esimerkiksi tuottamalla lähienergiaa ja käyttämällä sitä paikallisesti vältytään pitkiltä kuljetusmatkoilta.

Suomalaisten lisääntyvän monipaikkaisuuden tarpeeseen vastaamisessa, samoin kuin keskittymisen ja hajauttamisen teemojen tutkimisessa, ohjelmalla on vielä paljon tekemistä. Monipaikkaisuuden mahdollistaminen tavalla, joka ei rasita ympäristöä, edellyttää uusia yhteiskunnallisia rakenteita ja toimintamalleja.

Maaseudun aineetonta merkitystä korostaa se kasvava trendi, etteivät ihmiset enää etsi pelkästään yksilöllistä pinnallista nautintoa, vaan kaipaavat syvempiä merkityksiä. Hiljaisuudelle ja luonnonympäristölle on kasvavaa kysyntää. Ohjelman monissa hankkeissa etsitään niitä hyvän elämän elementtejä, joita maaseutu voi tarjota.

Koneteollisuuden kasvuohtelma (2008–2011)

Kone- ja metallituoteollisuutta koettelee rakenneuudistus, jota kaikki yritykset, erityisesti toimialan alihankintapuolen pk-yritykset, eivät vielääkään täysimääräisesti tiedostaneet. Usko tilanteen palaamisesta aikaisempaan oli edelleen voimakas. Suomalaiset suuret konepajayhtiöt jatkoivat jo 2000-luvun alussa alkunutta kansainvälistymistään ja tämän myötä huomattava määrä työtä ja työpaikkoja siirtyi muihin maihin lähemmäksi kasvavia markkinoita ja halvempaa työvoimaa. Näille kansainvälisille yrityksille syntyi uusia Suomen ulkopuolisia hankinta- ja yhteistoimintaketjuja, jotka omalta osaltaan edelleen vahvistavat ja nopeuttavat muutosta.

Suomalaiset pk-sektorin konepajat ovat hyvin paikallisia, niillä on hyvin vähän jos olleenkaan kansainvälistä toimintaa, ja niiden toiminta on erittäin työvoitoista, tuotekehitysedellytysten ja suunnittelun ollessa hyvin puutteellisia. Näiden yritysten kilpailukykyä heikentää myös markkinointiosaamisen ja -toiminnon puute. Yritysten tekninen osaaminen ja tuotannon laatu ovat kuitenkin kansainvälisesti hyvin korkeatasoisia.

Koneteollisuuden kasvuohtelmaan tavoitteena on uudistaa koneteollisuusyrityksiä kehityshankkein ja pääomasijoituksin, jotta suomalainen koneteollisuus menestyy osaamisellaan ja kilpailukyvyllään globaalitaloudessa myös tulevaisuudessa. Ohjelman painopiste vuonna 2010 oli kiinnittää yritysten huomiota tapah-

tuvaan muutokseen ja pohtia keinoja reagoida siihen. Ohjelman tärkeimmät viestit muutoksen osalta olivat uuden asiakaskunnan hakeminen kansainvälisiltä markkinoilta ja sen myötä tapahtuva etabloituminen ulkomaille, suurempien kokonaisuuksien toimituskyky ja asiakkaan ongelmien ratkaisukyky eli suunnittelun ja tuotekehityksen rakentaminen, sekä yleisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen erityisesti kehittämällä strategista suunnittelua ja johtamista sekä hallitustyöskentelyä.

Ohjelma teki toimintavuonna 2010 sijoitukset kahteen yritykseen, Mesera Oy:hyn ja Meteco Oy:hyn. Molemmat yhtiöt ovat muuntautumassa puhtaasti kotimaisesta alihankintayhtiöstä kansainvälisiin yrityksiä palveleviksi, omia ratkaisuja ja osittain omia tuotteitakin myyviksi yhtiöiksi. Sijoituksilla oli tavoitteena luoda esimerkki muutoksesta ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista ja haasteista. Sijoitustoiminta jatkuu edelleen.

Kansainvälistymistä edistettiin maaprojekteilla, joissa kotimaisille konepajateollisuusyrityksille tehtiin tutuksi vientimarkkinoiden mahdollisuuksia ensin päivän mittaisella seminaarilla Suomessa, ja sitten vierailulla kyseiseen kohdemaahan. Vuoden 2010 maaprojektit suuntautuivat Kiinaan ja Venäjälle. Venäjä-projektin jatkona venäläisiä yritysjohtajia kutsuttiin tutustumaan suomalaiseseen alihankintateollisuuteen. Konsepti sai niin suuren suosion että ohjelmaa pyydettiin järjestämään vastaava, astetta mittavampi vierailu syksyllä 2011. Seuraavan maaprojektin kohde on Ruotsi.

Keväällä julkaistu Teollinen Suomi -kirja viesti teollisuuden rakennemuutoksesta ja arvioi tulevaisuuden kuvaa teollisesta Suomesta. Kansainvälistymisen edellytysten ymmärtämiseksi Gia Internationalin kanssa rakennettiin sivusto, johon tuotetaan tuoreinta tietoa ja tutkimuksia kansainvälisiltä markkinoilta.

Alaan vaikuttanut syvä lama vaikutti ohjelman toimintasuunnitelmaan lisäten kansainvälistymiseen ja toimintaympäristön muutokseen liittyvien teemojen painoarvoa. Muuten ohjelma eteni alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Liiketoiminnan kehittäminen ja sijoitustoiminta

Sitra terävöitti toimintavuoden aikana rooliaan sekä liiketoiminnan kehittäjänä että pääomasijoittajana. Sijoitustoiminta tukee suomalaisen liiketoiminnan kehittä-

tämistä Sitran strategian mukaisen yhteiskunnallisen vaikutuksen aikaansaamiseksi. Alueet, joille sijoituksia tehdään, valitaan yhteiskunnallisin perustein, mutta sijoitustoiminta itsessään on täysin markkinaehtoista. Sijoitusten päämääränä on jättää kestävä jälki ja vaikutus elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan.

Liiketoiminnan kehityksessä Sitra toimii toimiala- ja teknologialähtöisten hankkeitten sijaan markkina- ja ratkaisulähtöisten liiketoiminta-ekosysteemien ja uusien liiketoimintamallien kehittäjänä. Jokainen Sitran viidestä ohjelmasta toimii liiketoiminnan kehityshankkeena omalla sektorillaan riippumatta siitä onko kyse muuttuvasta konepaja- ja metallisektorista tai maaseudun muuttuvasta merkityksestä.

Päättyneen vuoden aikana kehitettiin aktiivisesti muun muassa uutta yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen perustuvaa liiketoimintamallia yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön, alan järjestöjen ja yritysten kanssa. Toiminnan tuloksena on syntyneessä yhteiskunnallisten yritysten määritelmä, toimintamallin mukaiseen yrittäjyyteen aktivoivaa toimintaa sekä yritystoiminnan aloittamisen mahdollistavia rahoitusmalleja.

Liiketoiminta-ekosysteemien osalta Sitra oli aktiivisesti mukana kehittämässä esimerkiksi hajautettua bioetanoli tuotannon prosessia, jossa tuotannon raaka-aineet, sivutuotteet ja tuotantologistiikka pyrittiin yhdistämään liiketaloudellisesti kannattavaksi ekosysteemiksi. Vuoden aikana kehitettiin myös omia liiketoiminnan kehityshankkeiden valintaan liittyviä prosesseja.

Merkittävä ja perinteinen osa Sitran liiketoiminnan kehitystyötä tehdään yksittäisten yritysten omistajana, pääomasijoitustoiminnan vastuullisen, aktiivisen omistajan roolin kautta. Sijoitustoiminnassaan Sitra jatkoi salkussaan olevien yritysten aktiivista hallinnointia ja kehittämistä. Jo vuoden 2008 lopussa alkanut koko pääomasijoitustoimialan volyymin lasku ja varovaisuus uusien sijoitusten tekemiseen jatkui. Se asetti suuria haasteita jatkosijoituskierrosten toteuttamiselle erityisesti uusien kansainvälisten sijoittajien saamisessa Suomen markkinoille. Rahoituskierrosten aikataulut venyivät poikkeuksetta tavanomaista pidemmiksi. Sitra kuitenkin jatkoi vastuullista omistamista yhdessä kansasijoittajiensa kanssa, ja parhaiden kohdeyritysten jatkorahoitus saatiin turvattu.

Sitra irtautui kokonaan 10 yrityksestä ja yhdestä yrityksestä osittain vuoden aikana. Saavutetut kauppa-

hinnot heijastelivat markkinatilannetta eivätkä kaikissa tapauksissa toteutuneet normaalitilanteessa odotettavalla tasolla.

Uudet yrityssijoitukset suunnattiin ohjelmien strategisille kohdealueille. Vuoden aikana Sitra teki ensisijoituksen yhteensä 5 yritykseen. Vuoden 2010 aikana uudistettiin rahastosijoitusstrategiaa siten, että jatkossa pyritään yhä enemmän hyödyntämään Sitran kansainvälisiä rahastosijoituksia yhtenä keinona tiedon tuottamiseen Sitran omille toimintoille ja hyödynnettäväksi Suomessa yhteiskunnallisen vaikuttamisen muodossa. Rahastosijoituksilta odotetaan hyvää tuottoa ja niiden avulla voidaan kehittää myös omaa toimintaa.

Kotimaiset rahastosijoitukset kehittävät suomalaista liiketoimintaa ja luovat näin suoraan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Ulkomaille tehdyt rahastosijoitukset tuovat suomalaisille yrityksille tietoa markkinoista ja uusista teknologioista sekä ulkomaisia kontakteja. Ulkomaisten rahastosijoitusten avulla pyritään myös avaamaan suomalaisille yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia uusilla markkina-alueilla. Tehtyjä rahastosijoituksia hyödynnetään mahdollisimman hyvin sekä tiedon tuottamisessa että selvittämällä mahdollisuuksia tehdä suoria yhteissijoituksia rahastojen kanssa. Yksi yhteissijoitus toteutettiin, ja useita mahdollisuuksia arvioitiin yhdessä.

Uusia rahastosijoituspäätöksiä tehtiin vuonna 2010 kolme. Sitra toteutti sijoituksen ensimmäiseen suomalaiseen Cleantech -alan pääomasijoitusrahastoon AC Cleantech Growth Fund I:een. Lisäksi tehtiin kaksi muuta rahastopäätöstä, toinen suomalaisen teknologiarahoituksen uudelleenjärjestelyn yhteydessä ja toinen avaamaan Kiinan markkinoita suomalaisille ja muille pohjoismaalaisille yrityksille.

Sitran ohjelmista Energiaohjelma on tehnyt konkreettista yhteistyötä Capricorn ja Chrysalix -rahastojen hallinnointiyhtiöiden kanssa. Ohjelma on saanut rahastoilta laadukasta informaatiota markkinoista, teknologioista ja alan yrityksistä, ja tietoa on voitu hyödyntää mm. Sitran omassa sijoitustoiminnassa. Yhteistyötä on tehty myös suomalaisen energia-alan hankevirran läpikäynnissä ja arvioinnissa sekä tuomalla rahastojen edustajia puhumaan alan kotimaisiin tilaisuuksiin ja tuomalla näin kansainvälistä näkemystä suomalaisille toimijoille.

Hallinto

Hallintoneuvosto

Eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto muodostaa Sitran hallintoneuvoston. Kertomusvuoden aikana hallintoneuvosto kokoontui viisi kertaa ja jäseninä toimivat kansanedustajat Timo Kalli (puheenjohtaja), Antti Kalliomäki (varapuheenjohtaja), Martti Korhonen, Mika Lintilä, Pekka Ravi, Tanja Karpela, Marja Tiura, Jutta Urpilainen ja Ben Zyskowicz. Sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

Hallitus

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

Hallituksen pitkäaikainen puheenjohtaja valtiosihteerit Raimo Sailas jättäytyi tehtävästään pois 31.12.2010. Hallintoneuvosto nimitti hallituksen puheenjohtajaksi toimikaudelle 2011–2012 alivaltiosihteerit Martti Hetemäen.

Tilintarkastajat

Eduskunnan valitsemina Sitran tilintarkastajina toimivat vuoden lopussa seuraavat: puheenjohtajana kansanedustaja Olli Nepponen (varajäsen Lenita Toivakka) sekä jäseninä kansanedustaja Eero Heinäluoma (Tarja Filatov), kansanedustaja Esko Kiviranta (Jari Leppä), KHT Markku Koskela (KHT Hannu Riippi) ja KHT Kari Manner (KHT, JHTT Eero Prepula). Sihteerinä toimi professori, KHT Kalervo Virtanen. Hallintoneuvoston valitsema KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy vastasi Sitran sisäisestä tarkastuksesta ja rahoituskohteiden tarkastuksesta. Päävastuullinen tarkastaja oli KHT Juha Wahlroos.

Henkilöstö

Sitran henkilöstömäärä oli vuoden 2010 lopussa 116 henkilöä (115 vuonna 2009). Ohjelma- ja hankepainotteisesta toiminnasta johtuen henkilöstöstä 40 % on määräaikaaisessa työsuhteessa. Valtaosa on suorittanut korkeakoulututkinnon ja omaa syvää työkokemusta eri toimialoilta ja organisaatioista.

Toimintavuonna henkilöstöhallinnon prosesseja kehitettiin edelleen eteenpäin. Osana johtamisjärjestelmää luotiin tasapainotettu mittaristo eli ohjauspaneeli, jossa yhtenä osa-alueena strategisten ja talousmittareiden rinnalla ovat henkilöstömittarit. Henkilöstömittareilla kerätään palautetta neljästä näkökulmasta: henkilöstön omista voimavaroista, yksilöiden välisestä yhteistyöstä, yksikköjen välisestä toiminnasta, sekä tarkastellaan koko työyhteisön johtajuutta, luottamusta sekä ilmapiiriä. Kyselyistä saadut tulokset kytketään vahvasti osaksi kehityskeskusteluja.

Kehityskeskusteluihin liittyvää dokumentointia kehitettiin sähköiseksi. Vuoden 2010 alusta voimaan tullut uudistettu kannustinpalkkausmalli kytkettiin sekä ohjauspaneeliin että kehityskeskusteluihin. Arvojen mukaisen toiminnan arviointi ja molemminpuolisen palautteen anto nostettiin myös olennaiseksi osaksi kehityskeskusteluja.

Osana Sitran strategiatyötä laadittiin kyvykkyystrategia, jossa tunnistettiin sekä osaamisen että toimintatapojen ja suhdeverkostojen näkökulmasta strategian varmistamisen kannalta tärkeimmät kyvykkyydet. Kullekin kyvykkyydelle nimettiin vastuullinen omistaja, jonka tehtävänä on varmistaa Sitran toiminnan riittävä kehittyminen tällä saralla.

Sitra panosti toimintavuoden aikana vahvasti työhyvinvointiin. Osana tätä työtä kilpailutettiin työterveyshuollon sopimuskumppani ja käynnistettiin yhteistyö huhtikuussa 2010. Yhdessä uuden kumppanin kanssa laadittiin muun muassa ennakoivan työterveyshuollon toimintamalleja ja käytäntöjä.

Sitran peruspääoma

Sitran peruspääoma sai alkunsa Suomen Pankin vuonna 1967 tekemästä lahjoituksesta. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2010 lopussa 697

miljoonaa euroa. Peruspääoman markkina-arvon kehitys seuraa kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden liikkeitä. Sijoitusomaisuus tuotti vuonna 2010 +9,3 %, kun tuotto edellisenä vuonna oli 14,6 %.

Pääosa Sitran peruspääomasijoituksista on annettu ulkopuolisten omaisuudenhoitajien hoidettaviksi. Viimeisestä täyden valtakirjan mandaatista luovuttiin kesällä 2010, kun Morgan Stanleyn hoitama kansainvälinen täyden valtakirjan osakemandaatti lopetettiin. Suurin osa suorista mandaateista oli muutettu rahastuotoon jo edellisenä vuonna. Rahastosijoitusten osuus on nyt 95 % peruspääomasta (edellisenä vuonna 90 %).

Vuoden 2010 aikana kilpailutettiin kansainvälinen osakerahasto korvaamaan irtisanottu mandaatti. Kilpailutuksen jälkeen varat sijoitettiin Aberdeen Global - World Equity -rahastoon. Kansainvälisille osakemarkkinoille on sijoitettu myös JPMorgan Global Equity -rahaston kautta. Sitra on sijoittanut myös Handelsbankenin Eurooppa Indeksi -rahastoon sekä kolmeen kehittyville markkinoille sijoittavaan rahastoon (JPMorgan Emerging Markets Equity, Carnegie East European ja HSBC GIF Indian Equity). Lisäksi Sitra on tehnyt kolme sijoitusta niin sanotulle cleantech-sektorille; Impax Environmental Markets-, Fondita 2000+-, sekä eQ Clean Energy -rahastoihin.

Sitran sijoitukset kotimaisiin osakkeisiin on kanavoitu Alfred Berg Finland-, Danske Invest Suomi Yhteisöosake-, OP-Suomi Arvo-, ja OP-Focus -rahastojen kautta.

Sitran sijoitukset euroalueen valtionlainoihin ovat Alfred Berg Obligaatio- ja Sampo Yhteisöobligatio -rahastoihin. Sitralla on myös sijoituksia euroalueen hyvän luottoluokituksen yrityslainoissa Blue Bay Investment Grade Bond- ja Tapiola yrityskorko -rahastojen kautta. Lyhyen koron sijoitukset on hoidettu Alfred Berg Korko- ja Sampo Yhteisökorko -rahastojen avulla.

Peruspääomasijoituksia on myös pääomarahastoissa, hedge-rahastoissa, kiinteistöissä ja kiinteistörahastossa. Sitran peruspääoman kokonaisallokaatio oli vuoden 2010 lopussa seuraava: osakkeet 49 %, korkoinstrumentit 45 % ja muut 6 %.

Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa Sitrassa sitä, että otamme huomioon yhteiskuntavastuulliset kysymykset päätöksenteossamme. Pyrimme myös jatkuvasti kehittämään Sitran peruspääoman vastuul-

lisen sijoittamisen menetelmiä ja toimintatapoja. Lähes kaikki Sitran käyttämistä varainhoitajista ovat allekirjoittaneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja ottavat huomioon eettiset näkökohdat sijoitustoiminnassaan.

Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä, joka on 6 565 998,80 euroa, siirretään edellisten tilikausien ylijäämätilille.

Tuloslaskelma

		1.1.–31.12.2010	1.1.–31.12.2009
		€	€
TUOTOT			
Sijoitusten myyntivoitot		31 631 453,17	17 459 784,18
Korkotuotot		705 327,28	3 452 380,59
Osinkotuotot		2 459 507,87	4 346 981,50
Vuokratuotot		642 536,24	828 765,43
Muut sijoitustuotot		9 807 300,95	11 495 986,64
Kokonaistuotot		45 246 125,51	37 583 898,34
KULUT			
Henkilöstökulut	2)	-11 903 350,33	-10 300 183,71
Hankkeiden kulut	3)	-16 276 536,43	-8 596 794,03
Sijoitusten kulut		-5 465 855,82	-7 407 853,58
Poistot	4)	-314 883,38	-379 626,84
Muut kulut		-4 719 500,75	-4 247 252,74
Kokonaiskulut		-38 680 126,71	-30 931 710,90
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	1)	6 565 998,80	6 652 187,44

Tase

		31.12.2010	31.12.2009
		€	€
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Aineelliset hyödykkeet	5)	16 103 564,15	15 130 512,14
Aineettomat hyödykkeet	5)	117 338,86	182 961,33
Sijoitukset	6)	645 356 623,30	677 863 312,63
Pitkäaikaiset varat yhteensä	1)	661 577 526,31	693 176 786,10
Lyhytaikaiset varat			
Saamiset	7)	390 389,68	340 847,71
Rahavarat	8)	906 199,50	4 012 269,50
Lyhytaikaiset varat yhteensä		1 296 589,18	4 353 117,21
VARAT YHTEENSÄ		662 874 115,49	697 529 903,31
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Oma pääoma			
Peruspääoma		235 463 097,04	235 463 097,04
Kertyneet ylijäämät		415 378 598,44	408 726 411,00
Tilikauden ylijäämä		6 565 998,80	6 652 187,44
Oma pääoma yhteensä		657 407 694,28	650 841 695,48
Lyhytaikaiset velat			
Muut velat	9)	5 466 421,21	46 688 207,83
Lyhytaikaiset velat yhteensä		5 466 421,21	46 688 207,83
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ		662 874 115,49	697 529 903,31

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Tilinpäätöksen esittäminen

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

Kirjanpito noudattaa kirjanpitolain periaatteita seu-
raavin poikkeuksin:

- Ohjelmatoimintaan liittyvän tutkimus- ja kehitystoi-
minnan menot kirjataan kuluiksi, samoin niihin liit-
tyvät lainat, joiden takaisinmaksu on ehdollinen.
- Rahoituspäätöksiin liittyvät palautukset (tulot) kirja-
taan vasta, kun maksu on saatu ja omistusoikeus kau-
pan kohteena oleviin instrumentteihin on siirtynyt.

Laatimisperiaatteita koskevat muutokset vuonna 2010 ja vertailtavuus

Pääomasijoitusten riskivaraus poistettiin

Pääomasijoitukset kirjataan alkuperäiseen hankinta-
menoon tai tätä alhaisempaan sisäisen arvonnäilytyk-
sen mukaiseen arvoon. Aikaisemmin aikaisen vaiheen
sijoituksiin (siemenrahoitus) tehtiin varovaisuuden
periaatteen mukainen riskivaraus, joka oli vuonna 2009
yhteensä 5,6 miljoonaa euroa.

Sitoumusten kirjaamisesta luovuttiin

Rahastosijoituksista kirjataan taseeseen vain mak-
settu osuus. Aikaisemmin rahastosijoitukset kirjattiin
sitoumusten mukaiseen määrään. Tilinpäätökseen
2009 sisältyi maksamattomia sitoumuksia 30,6 Milj.Eur
(rahastosijoitukset ja velat rahoitustoiminnasta).

Vuoden 2009 osalta vertailulukuja ei ole muutettu
vastaavalla tavalla, mutta vertailukelpoisuuden helppo-
tamiseksi velat on ryhmitelty uudelleen.

Sijoitusten arvostus

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, osuudet
ja joukkovelkakirjalainat on arvostettu alimman arvon
periaatteella joko alkuperäiseen hankintamenuon tai
sitä alempana 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.

Kohdeyrytyksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoi-
tusten tasearvona on kohdeyrytysten osalta alkuperäi-
sen hankintamenuon ja rahastojen osalta sijoitettu arvo tai
edellä olevia alhaisempi sisäisen arvonnäilytyksen arvo.
Sisäinen arvonnäilytyksen tehdään suorien kohdeyrytyssi-
joi-
tusten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvonmäärityk-
sen perusteella tehdään tarvittavat arvostuksen muu-
tokset kirjanpitoon. Rahastosijoitusten arvioinnissa
käytetään samoja periaatteita soveltuvin osin. Niiden
arvostuksen pohjana on rahastojen ilmoittama oman
salkun arvostus.

Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu käyttö-
omaisuushyödykkeiden käyttöiän mukaisina tasapois-
toina alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoaajat:

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| • muut pitkävaikutteiset menot | 5 vuotta |
| • toimitilojen peruseräparannukset | 10 vuotta |
| • koneet ja kalusto | 5 vuotta |
| • atk-laitteet | 3 vuotta |

Sijoitusomaisuuden poistot on laskettu käyttöomai-
suushyödykkeiden poistoja vastaavalla tavalla.

Ulkomaanrahan määräiset 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 2010

1 000 Eur

Tuotot	Peruspääoma	Ohjelmat ja kehitys	Tukitoiminnot	Yhteensä
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
Kokonaistuotot	42 488	2 759	0	45 246
Kulut				
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 toiminnoille	0	-1 251	1 251	0
Kokonaiskulut	-380	-30 373	-7 928	-38 680
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	42 108	-27 614	-7 928	6 566
VARAT				
Pitkäaikaiset varat	Peruspääoma	Ohjelmat ja kehitys	Tukitoiminnot	Yhteensä
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
Pitkäaikaiset varat yhteensä	574 017	71 339	16 221	661 578

TOIMINTASEGMENTIT 2009

1 000 Eur

Tuotot	Peruspääoma	Ohjelmat ja kehitys	Tukitoiminnot	Yhteensä
Sijoitusten myyntivoitot	17 318	142	0	17 460
Korkotuotot	3 370	83	0	3 453
Osinkotuotot	4 097	250	0	4 347
Vuokratuotot	829	0	0	829
Muut sijoitustuotot	10 175	1 303	17	11 495
Kokonaistuotot	35 789	1 778	17	37 584
Kulut				
Henkilöstökulut	0	-6 739	-3 561	-10 300
Hankkeiden kulut	0	-8 172	-425	-8 597
Sijoitusten kulut	2 510	-9 918	0	-7 408
Poistot	0	0	-380	-380
Muut kulut	0	-1 043	-3 204	-4 247
Siirrot toiminnoille	0	-1 055	1 055	0
Kokonaiskulut	2 510	-26 927	-6 515	-30 932
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	38 299	-25 149	-6 498	6 652
VARAT				
Pitkäaikaiset varat	Peruspääoma	Ohjelmat ja kehitys	Tukitoiminnot	Yhteensä
Aineelliset hyödykkeet	0	0	15 131	15 131
Aineettomat hyödykkeet	0	0	183	183
Peruspääomasijoitukset	576 869	0	0	576 869
Pääomasijoitukset	0	100 994	0	100 994
Pitkäaikaiset varat yhteensä	576 869	100 994	15 314	693 177

2 HENKILÖSTÖKULUT

1 000 Eur	2010	2009
Palkat	-8 890	-7 681
Eläkekulut	-1 629	-1 241
Muut lakisääteiset henkilösivukulut	-480	-658
Muut henkilöstökulut	-904	-720
	-11 903	-10 300

	2010	2009
Henkilökunnan lukumäärä tilikauden päättyessä		
Ohjelmat ja kehitys	69	68
Tukitoiminnot	47	47
	116	115

Johdon palkat ja palkkiot

1 000 Eur	2010	2009
Hallintoneuvosto	41	30
Hallitus	34	46
Yliasiames	235	221
	310	297

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. Yliasiameselle ei makseta erillistä palkkiota hallitusjäsenyydestä.

Yliasiamesiehen palkkausperusteista ja kokonaispalkasta päättää Sitran hallintoneuvosto. Sitran koko henkilöstö on hallituksen päättämän kannustepalkkiojärjestelmän piirissä. Vuoden 2010 tilinpäätökseen on kannustepalkkiojärjestelmän perusteella varattu 788 100 euroa (8,9 % palkkakulujen kokonaismäärästä) maksettavaksi henkilöstölle kannustepalkkiona.

Vuoden 2009 vastaava luku oli 531 600 euroa vastaten 6,9 % palkkakulujen kokonaismäärästä. Voimassaolevan kannustepalkkiojärjestelmän enimmäismäärä on Sitra-tasolla 15 % ja henkilötasolla 25 % palkkakulujen kokonaismäärästä.

3 HANKKEIDEN KULUT

1 000 Eur	2010	2009
Energiaohjelma	-2 934	-1 849
Julkishallinnon johtamisohjelma	-1 011	0
Koneteollisuuden kasvuohjelma	-440	-263
Kuntaohjelma	-6 299	-3 143
Maamerkit-ohjelma	-727	0
Strateginen uusiutuminen	-1 046	-700
Strategiset prosessit	-2 035	-2 217
Tukitoiminnot	-1 785	-425
	-16 277	-8 597

4 POISTOT

1 000 Eur	2010	2009
Suunnitelman mukaiset poistot		
Koneet ja kalusto	-208	-270
Muut pitkävaikutteiset menot	-95	-97
Toimitilojen perusparannukset	-12	-13
	-315	-380

5 AINEELLISET JA AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,2 miljoonalla eurolla (0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2009).

1 000 Eur	Kirjanpito- arvo 1.1.2010	Lisäykset	Vähennykset	Tilikauden poistot 31.12.2010	Kirjanpito- arvo 31.12.2010
Koneet ja kalusto	282	174	0	208	248
Muut pitkävaikutteiset menot	183	29	0	95	117
Toimitilojen perusparannukset	75	0	0	12	63
Muut aineelliset hyödykkeet	256	0	0	0	256
	796	203	0	315	684

1 000 Eur	2010	Siirrot käyttööm.	2009
Osakkeet ja osuudet			
toimitilaosakkeet	15 528	1 019	14 509
muut osakkeet	9	0	9
	15 537	1 019	14 518

6 SIOITUKSET

1 000 Eur	2010	muutos	2009
6.1 Peruspääomasijoitukset			
6.1.1 Joukkovelkakirjat	4 228	-550	4 778
6.1.2 Rahasto-osuudet	549 495	25 550	523 945
6.1.3 Pääomarahasto-osuudet	7 844	-2 785	10 629
6.1.4 Osakkeet	4 851	-21 316	26 167
6.1.5 Kiinteistösijoitukset	7 138	-3 105	10 243
6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset	461	-646	1 107
	574 017	-2 852	576 869
6.2 Pääomasijoitukset			
6.2.1 Ohjelmat	15 008	5 173	9 835
6.2.2 Liiketoiminnan kehitys sekä suorat sijoitukset	13 079	1 344	11 735
6.2.3 Rahastosijoitukset	41 980	-34 737	76 717
6.2.4 Muut sijoitukset	1 272	-1 435	2 707
	71 339	-29 655	100 994

6.1 Peruspääomasijoitukset

1 000 Eur	Kirjanpitoarvo	Käypä arvo
6.1.1 Joukkovelkakirjat		
Leverator Oyj 21.6.2016	4 228	4 237
6.1.2 Rahasto-osuudet		
Osakerahastot		
Aberdeen Global - World Equity	40 107	44 053
Alfred Berg Finland B	33 424	48 699
Carnegie East European	3 245	3 925
Danske Invest Suomi Yhteisöosake	33 063	49 325
eQ Clean Energy 1 K	2 267	2 267
Fondita 2000+B	6 024	6 591
Handelsbanken Eurooppa Indeksi	10 717	10 813
HSBC GIF Indian Equity	2 500	4 547
Impax Envir mkts Ireland-A	11 027	12 596
JP Morgan A Global Equity X	39 317	55 316
JPM Emerging Markets Equity I ACC	16 926	25 847
OP Focus	3 189	3 716
OP-Suomi Arvo	39 445	54 392
Korkorahastot		
Alfred Berg Korko B (kasvu)	56 698	57 649
Alfred Berg Obligaatio B	65 335	69 198
BlueBay Investment Grade Bond	29 951	32 273
Sampo Yhteisökorko	68 576	73 587
Sampo Yhteisöobligaatio	55 718	55 718
Tapiola Yrityskorko A	20 051	21 413
Muut noteeratut sijoitukset		
ABN AMRO Global Multi Strategy Fund	0	717
BNP Paribas Property Securities Fund Europe	5 038	5 061
UBP/Selectinvest ARV MC ser C/2009 EUR RR	1 308	1 518
UBP/Selectinvest ARV MC ser P (Q) EUR	5 569	9 008
Rahasto-osuudet yhteensä	549 495	648 229

6.1.3 Pääomarahasto-osuudet

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

6.1.4 Osakkeet

Nokia	2 134	21 559
Technopolis Plc	2 717	2 717
Yhteensä	4 851	24 276

6.1.5 Kiinteistösisjoitukset**Kirjanpitoarvo****Käypä arvo**

Kiinteistö Oy Itämerentori 2 (sijoitusomaisuus)	5 459	7 212
Erottajan Pysäköintilaitos Oy	1 679	1 771
Yhteensä	7 138	8 983

6.1.6 Lyhytaikaiset sijoitukset

461

461

Peruspääomasijoitukset yhteensä	574 017	697 854
--	----------------	----------------

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		
Energiaohjelma				
AW-Energy Oy	10 %	1 094	0	1 094
Neapo Oy	9 %	900	180	1 080
Norrhydro Group Oy	18 %	1 180	326	1 506
Scancool Oy Ab	17 %	500	0	500
Viola Systems Oy	25 %	800	0	800
		4 474	506	4 980
Koneteollisuuden kasvuohjelma				
Fimet Oy	47 %	496	0	496
Fluid House Oy	10 %	150	1 000	1 150
Mesera Oy	21 %	2 000	2 000	4 000
Meteco Oy	25 %	981	625	1 606
Sabriscan Oy	19 %	500	0	500
Shanghai Fimet Medical Instruments Co. Ltd	13 %	278	0	278
		4 405	3 625	8 030
Kuntaohjelma				
Avain Technologies Oy	33 %	1 500	359	1 859
Kuntamaisema Oy	40 %	60	0	60
Telekardio Oy	30 %	198	0	198
Vivago Oy	33 %	3 311	619	3 930
		5 069	978	6 047
Maamerkit-ohjelma				
Fixteri Oy	13 %	250	700	950
Watrec Oy	46 %	739	300	1 039
		989	1 000	1 989
Ohjelmat yhteensä				21 046
Kumulatiivinen arvonmuutos				-6 038
Kirjanpitoarvo				15 008

6.2.2 Liiketoiminnan kehitys ja suorat sijoitukset

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

Pääomarahastot ja operatiiviset sijoitukset

Operatiiviset sijoitukset 1 000 Eur	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	yhteensä
Akela Pharma Inc.	3 %	8 829	0	8 829
Boneca Oy	33 %	750	1 383	2 133
Deltagon Group Oy	17 %	71	0	71
Heptagon Oy	0	5 648	0	5 648
Innomedica Oy	51 %	262	571	833
Kyrönmaan Juustomestarit Oy	15 %	34	366	400
Neomed Oy	10 %	12	136	148
Panphonics Oy	22 %	1 534	0	1 534
Prowellness Oy	13 %	1 947	54	2 001
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Solibri Oy	14 %	150	472	622
Space Systems Finland Oy	13 %	970	0	970
		21 925	2 982	24 907
Uuden liiketoiminnan kehitys yhteensä				103 588
Kumulatiivinen arvonmuutos				-90 509
Kirjanpitoarvo				13 079

6.2.3 Rahastosijoitukset

Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

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

Laatimisperiaatteissa mainitun tilinpäätöskäytännön muutoksen vuoksi rahastosijoitukset ovat vähentyneet 33,6 miljoonalla eurolla vuodesta 2009.

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
East Office of Finnish Industries Oy	5 %	50	0	50
Eigenvalue Oy	14 %	432	0	432
Enterprix Software Ltd	0 %	0	23	23
Geniem Oy	0 %	0	200	200
Kibron Oy	0 %	0	823	823
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17	17
Kuntokumppanit Oy	0 %	0	365	365
Lepo Product Oy	0 %	0	5	5
Santhera Pharmaceuticals (Finland) Oy Ltd	0 %	0	440	440
Navicre Oy	0 %	0	252	252
Oseir Oy	0 %	0	150	150
Ras-Met Oy	0 %	0	395	395
Rinheat Oy	0 %	0	600	600
Santhera Pharmaceuticals AG	1 %	3 661	0	3 661
u-Nav Microelectronics Corporation	1 %	516	0	516
		4 797	3 270	8 067
Muut sijoitukset yhteensä				8 067
Kumulatiivinen arvomuutos				-6 795
Kirjanpitoarvo				1 272

7 SAAMISET

Sijoitustoiminnan tuottoihin kirjatut siirtyvät korot tilikaudelta ovat 0,1 miljoonaa euroa (0,1 miljoonaa vuonna 2009).

8 RAHAVARAT

1 000 Eur	2010	2009
Pankkitilit	906	4 012

9 MUUT VELAT

1 000 Eur	2010	2009
Henkilöstökuluvelat	2 948	2 980
Ostovelat	1 904	1 237
Velat rahoitustoiminnasta	90	33 633
Muut lyhytaikaiset velat	524	8 838
	5 466	46 688

Laatimisperiaatteissa mainitun tilinpäätöskäytännön muutoksen vuoksi velat rahoitustoiminnasta ovat vähentyneet 33,6 miljoonalla eurolla vuodesta 2009. Muut lyhytaikaiset velat sisältävät vuonna 2009 5,6 miljoonaa euroa riskivarausta, joka on tuloutettu vuoden 2010 tilinpäätöksessä.

AVOIMET RAHASTOSITOUKSET 31.12.2010 30 617 33 633

KIRJAAMATTOMAT SITOUKSET 31.12.2010

1 000 Eur	2010	2009
Ohjelmat		
Terveysthuollon ohjelma	112	1 149
Kuntaohjelma	3 750	3 554
Energiaohjelma	5 349	3 193
Koneteollisuuden kasvuohjelma	1 407	108
Maamerkit-ohjelma	1 765	0
Julkishallinnon johtamisohjelma	10 731	0
Strategiset prosessit	826	1 580
Strateginen uusiutuminen	1 267	1 157
Uuden liiketoiminnan kehitys	2 601	4 749
Rahastosijoitus	15 615	6 000
Muu rahoitus	1 171	245
Yhteensä	44 594	21 736

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUKSEN JA TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä 17. päivänä helmikuuta 2011

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.–31.12.2010 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.

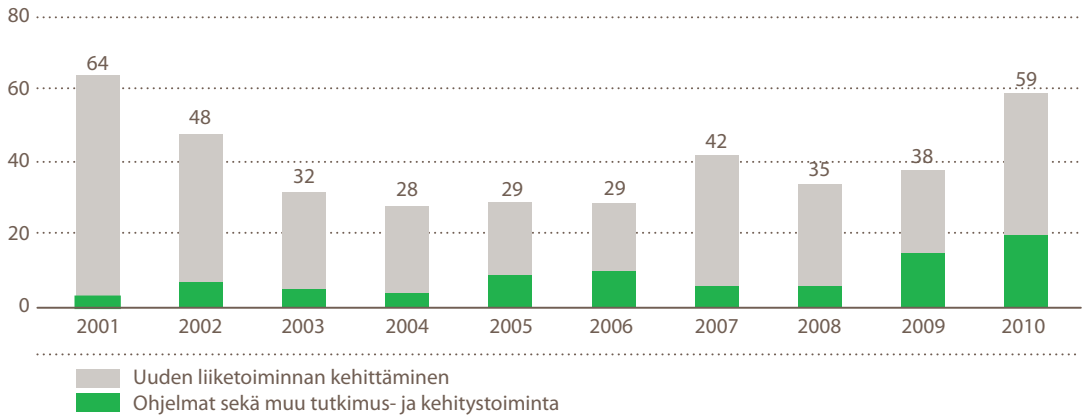
Esitämme tilinpäätöksen vahvistamista sekä vastuuvapauden myöntämistä hallituksen jäsenille ja yliasiamiehelle tarkastamaltamme tilikaudelta. Puollamme tilikauden ylijäämän käsittelyä hallituksen toimintakertomuksessa esittämällä tavalla.

Helsingissä 18. päivänä helmikuuta 2011

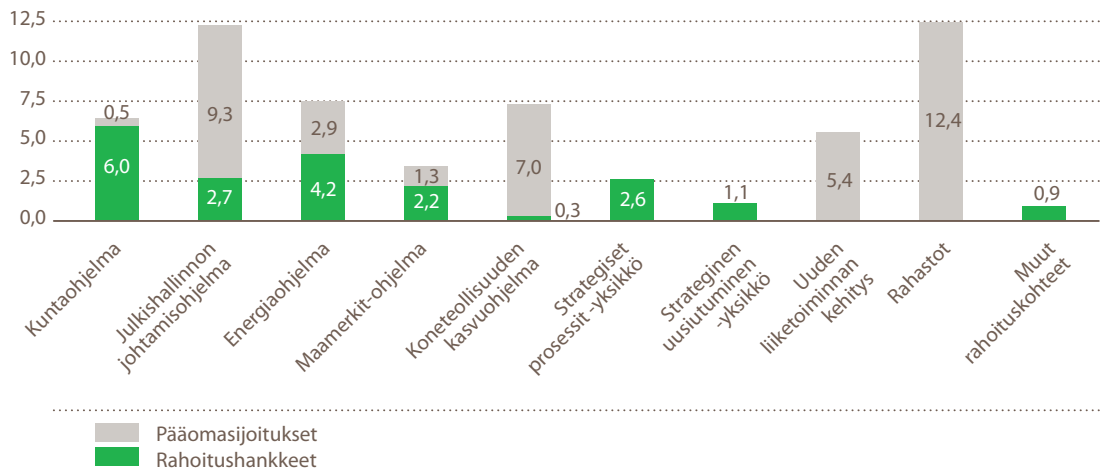
Olli Nepponen
Esko Kiviranta
Kari Manner, KHT

Eero Heinäluoma
Markku Koskela, KHT
./ Kalervo Virtanen, KHT

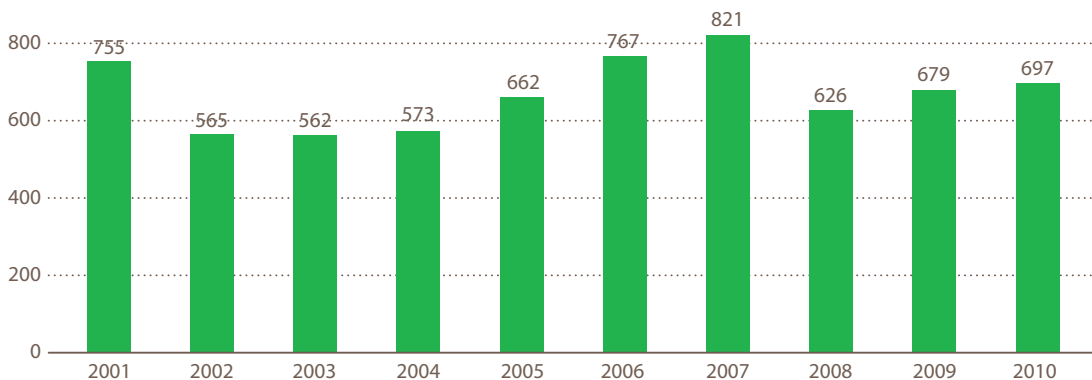
RAHOITUSPÄÄTÖKSET 2001–2010, MILJ. €



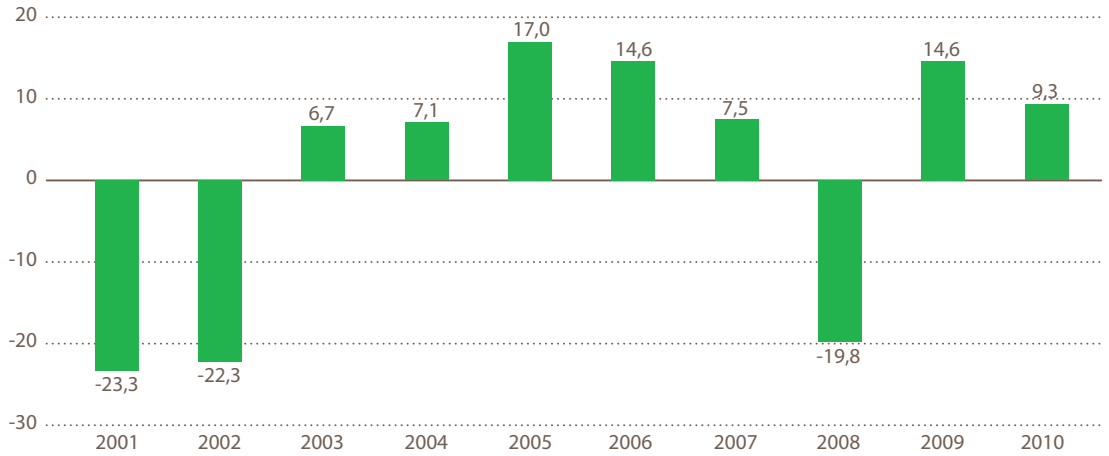
RAHOITUSPÄÄTÖKSET TOIMINTA- JA OHJELMA-ALUEITTAIN 2010, MILJ. €



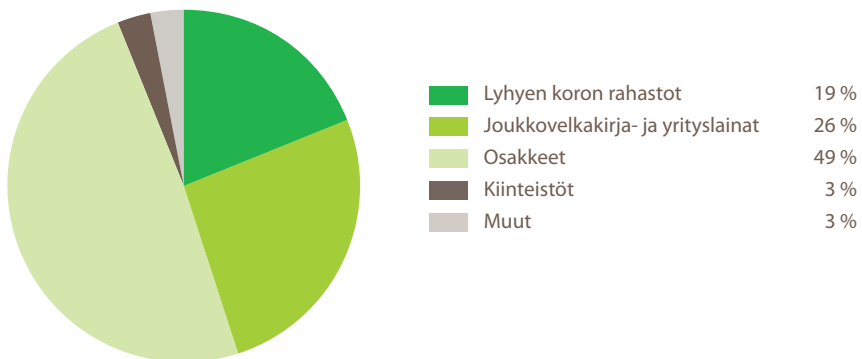
PERUSPÄÄOMAN MARKKINA-ARVO 2001–2010, MILJ. €



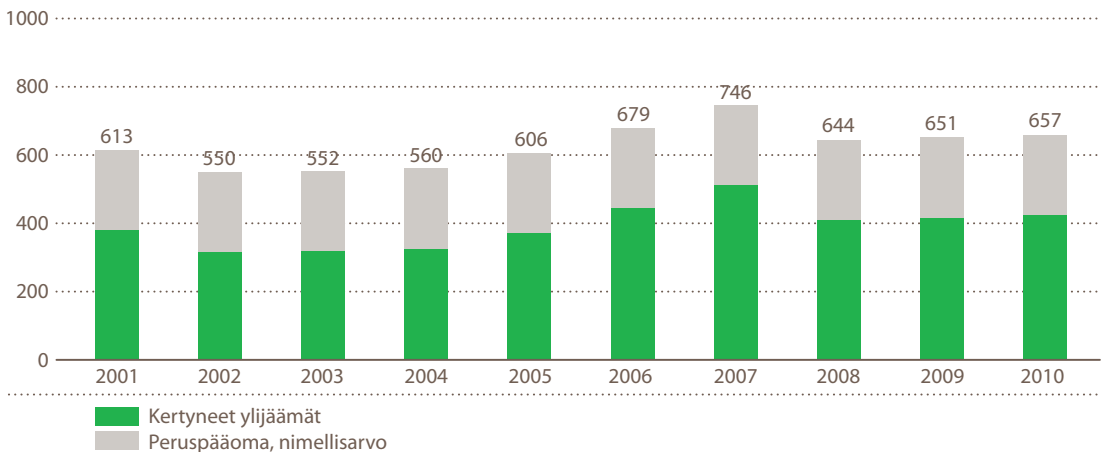
PERUSPÄÄOMAN TUOTOT 2001–2010, %



PERUSPÄÄOMAN JAKAUMA 31.12.2010



OMA PÄÄOMA 2001–2010, MILJ. €





SITRA

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Itämerentori 2, PL160, 00181 Helsinki

Puhelin (09) 618 991, faksi (09) 645 072, sitra.fi

ISSN 1235-6166