



SITRA

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2009



K 3/2010 vp

**SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON  
SITRAN  
TOIMINTAKERTOMUS VUODELTA 2009**

**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 2009.

Helsingissä 3. päivänä maaliskuuta 2010

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston hallintoneuvoston puolesta

**Timo Kalli**  
puheenjohtaja

**Anton Mäkelä**  
sihteeri



# Sisältö

---

HALLINTONEUVOSTON LAUSUMA .....	6
SITRAN TILINPÄÄTÖS VUODELTA 2009	
Hallituksen toimintakertomus.....	10
Tuloslaskelma .....	18
Tase.....	19
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet .....	20
Tilinpäätöksen liitetiedot .....	21
TILINTARKASTUSKERTOMUS .....	34

---

## **SUOMEN ITSENÄISYYDEN JUHLARAHASTON SITRAN TOIMINTAKERTOMUS 2009 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 2009 sisältyvät hallintoneuvoston lausuma, Sitran tilinpäätös toimintakertomuksineen ja eduskunnan valitsemien tilintarkastajien tarkastuskertomus.*

---

# Hallintoneuvoston lausuma

Vuosi 2009 oli Sitran 42. toimintavuosi. Vuoden aikana Sitra jatkoi ohjelmajohdosta toimintaansa systemaattisen muutoksen vauhdittamiseksi. Ohjelmatoiminnan vaikuttavuutta vahvistettiin muun muassa ohjelma-alueille suunnatuilla rahasto- ja pääomasijoituksilla, osallistamalla kansallisiin strategiaprosesseihin ja teettämällä selvityksiä sekä järjestämällä erilaisia foorumeita yleisen tietouden lisäämiseksi käynnissä olevasta yhteiskunnallisesta murroksesta. Ohjelmatoiminnassa Energiaohjelman ja Koneiteollisuuden kasvuohjelman toiminta jatkui suunnitelmien mukaisesti. Toimintavuonna päätökseen vietiin Terveydenhuollon ohjelma ja uutena ohjelmaksi käynnistyi Kuntaohjelma. Lisäksi valmisteltiin aktiivisesti Maamerkit-ohjelman ja Julkishallinnon johtamisohjelman käynnistämistä.

Toimintavuoden aikana Sitra uudisti strategiaansa vahvistaakseen entisestään toimintansa vaikuttavuutta. Strategiseksi päämääräksi asetettiin kansalaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen ja Suomen nouseminen kestävästi yhteiskunnan kansainväliseksi esikuvaksi. Strategiatyön yhteydessä Sitra laajensi keinovalikoimaansa. Ohjelmatoiminnan säilyessä ennallaan Sitran hallitus päätti tehostaa systeemisten muutosten mahdollistamista kokeiluhankkeilla ja kehitysohjelmilla sekä tiedustelutoiminnalla, kuten ennakoinnilla, selvityksillä ja seminaareilla. Uudistetulla tiedustelutoiminnalla Sitra pyrkii avaamaan uusia näkökulmia ja lisäämään ymmärrystä uusista ilmiöistä ja keskeisistä yhteiskunnallisista haasteista. Kehitysohjelmissa pyritään lisäksi sitouttamaan eri tahot muutosta edellyttävien toimenpiteiden toteuttamiseen.

Toimintavuonna päättyneet Terveydenhuollon ohjelma etsi ratkaisuja terveydenhuollon palvelujen parantamiseksi ja kustannustehokkaiden toimintatapojen edistämiseksi. Ohjelma oli mukana useissa sähköisen tiedonhallinnan hankkeissa, joissa kehitettiin ja pilotoitiin sähköisiä ratkaisuja terveydenhuoltoon. KATTAVA-projektissa laadittiin kansallisen tason sähköisten potilastietojärjestelmien toteuttamisvaihtoehtojen vertailu. Tavoitteena oli yksi yhteinen saumattomasti ja tehokkaasti toimiva sähköinen potilaskertomus. FeelGood-yhteistyöhankkeessa kehitettiin asiakkaan sähköisen asioinnin ympäristöä, jossa asiakas voi osallistua terveytensä ja sairautensa hallintaan yhteistyössä ammattihenkilöstön kanssa. Ohjelman Maisema-hankkeessa kehitettiin analyysivälineitä, joilla kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannukset valaistiin läpinäkyviksi

ja keskenään vertailukelpoisiksi. Maisema-hankkeen hyvistä kokemuksista syntyi toimintaa jatkava Kuntamaisema Oy. Terveysvalmennusohjelmassa (TERVA) pitkäaikaisairaita tuettiin omaehtoisessa hoidossa muun muassa terveysvalmentajan kannustavalla neuvonnalla. Toteutetun tutkimushankkeen mukaan valmennus paransi pitkäaikaisairaiden elämänlaatua ja terveyttä merkittävästi. Ohjelman puitteissa liikkeelle saatu Terveysrahasto Oy on vakiinnuttanut toimintansa.

Energiaohjelmassa jatkettiin työtä yhdyskuntien energiankäytön tehostamiseksi ja energiatietouden lisäämiseksi. Toimintavuonna Energiaohjelma julkaisi Low2No Kestävän rakentamisen kortteli -hankkeen suunnittelukilpailun. Edelläkävijähankkeessa kaiken suunnittelun keskeiseksi kriteeriksi asetettiin kestävä kehitys sekä energiatehokkaan kaupunkirakentamisen käyttäjälähtöiset ja innovatiiviset ratkaisut. Monikansallinen voittajatiimi valittiin syyskuussa. Ohjelma selvitti toimintavuonna myös energiatehokkuutta edistäviä kaavoituksen vaihtoehtoja, joita hyödynnetään Porvoon Skaftkärrin alueen kaavoituksessa. Hankkeen yleisempänä tavoitteena on löytää malli, jolla energiatehokkuus saadaan osaksi suomalaista kaavoitusjärjestelmää. Lisäksi ohjelmassa selvitettiin jo olemassa olevan rakennuskannan energiatehokkuuden parantamista esimerkiksi Maunulan ryhmäkorjaushankkeessa. Teolliselle korjausrakentamiselle etsittiin peruskorjausrakentamisen konseptointimahdollisuuksia. Energiatehokkuustietoutta kansalaisten keskuudessa lisättiin muun muassa Peloton- ja ILMANKOS-yhteistyöhankkeissa. Syksyllä 2009 Sitrassa selvitettiin oman toiminnan hiilijalanjälkeä. Seuraavaksi Sitra laatii tiekartan omien päästöjensä vähentämiseksi. Ohjelman sijoitustoiminnan painopisteitä olivat energiaa säästävät teknologiat ja -palvelut sekä puhtaan energian tuotanto.

Koneiteollisuuden kasvuohjelmassa haettiin ratkaisuja siihen, kuinka ala voi menestyä ja luoda uutta liiketoimintaa Suomessa myös tulevaisuudessa. Keskeiseksi kasvun mahdollistavaksi toimintastrategiaksi nähtiin yritystoiminnan kansainvälistyminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen globaalisti. Ohjelma tuki alan kasvuyritysten kansainvälistymistä strategisen liiketoimintaosaamisen kehittämällä. Lisäksi ohjelmassa toteutettiin kaksi maaprojektia, joissa vientimarkkinoiden mahdollisuuksia ja toimintaympäristöä tehtiin tutuiksi kotimaisille konepajateollisuusyrityksille.

Ensimmäisen maaprojektin kohdemaana oli Saksa, toisen Kiina ja seuraava on Venäjä. Lisäksi ohjelma laati toimintavuoden aikana selvityksen alan menestyksellisistä toimintamalleista.

Toimintavuonna käynnistynyt Kuntaohjelma laati vuoden 2009 aikana laajassa yhteistyössä liiketoimintasuunnitelmat kahden valtakunnallisen palvelukeskuksen perustamiseksi. Toinen palvelukeskuksista keskittyi tietotekniikkaan ja toinen talous- ja henkilöstöhallintoon. Hankkeiden kuntakohtaiset neuvottelut aloitettiin loppusyksystä. Vuoden loppuun mennessä 153 kuntaa ja 24 kuntayhtymää oli sitoutunut mukaan neuvotteluihin. Palvelukeskusten tarkoituksena on muun muassa uudistaa kuntien tietojärjestelmiä erityisesti sähköisen asioinnin näkökulmasta. Tavoitteena on, että kuntalaisia voidaan palvella kustannustehokkaasti ja hyvin myös tulevaisuudessa. Ohjelma käynnisti toimintavuonna yhdessä Jyväskylän ja Tampereen yliopistojen kanssa MBA-kurssin, jossa etsitään työkaluja muun muassa jatkuvan muutosprosessin johtamiseen kunnissa. Uudistuva Kunta -hankkeen tavoitteena on tehdä koulutuksesta vakiintunut tuote kuntasektorille. Lisäksi ohjelmassa kehitettiin sähköistä palveluseteliä yhdessä yksityisten ja julkisten toimijoiden kanssa. Kolmevuotisessa Terveyskioski-hankkeessa testataan yhdysvaltalaisia konsepteja, jossa terveydenhuollon palvelupisteeseen voi poiketa ilman ajanvarusta kaupakeskuksessa.

Toimintavuonna valmisteltiin aktiivisesti kahden uuden ohjelman käynnistämistä. Maamerkit- ja Julkishallinnon johtamisohjelmien toiminta käynnistyi vuoden 2010 alusta. Maamerkit-ohjelman yleisenä tavoitteena on innovoida maaseudulle uutta, kestäväää liiketoimintaa. Julkishallinnon johtamisohjelman tavoitteeksi asetettiin suomalaisen julkishallinnon uudistuminen. Uudistumisen päämääränä on taata laadukkaat palvelut kaikille myös tulevaisuudessa lisäämällä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja valinnanvapautta. Lisäksi ohjelmassa pyritään monituottajamallien kehittämiseen kuntapalvelujen tuottavuuden lisäämiseksi.

Sitran ensimmäinen kehitysohjelma, Suomen elinvoiman lähteet, käynnistyi syksyllä 2009 ja päättyi vuonna 2010. Ohjelman tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä parhaillaan käynnissä olevan yhteiskunnallisen murroksen syvyydestä ja sitouttaa vaikuttajat ja päättäjät muutosten edellyttämiin toimenpiteisiin. Toimintamuotona ovat vaikuttajaforumit.

Sitran ohjelmien toimintaa arvioidaan ulkopuolisten konsulttien toimesta jo ohjelmien ollessa käynnissä. Arvioinnilla varmistetaan, että toiminta vastaa sille asetettuja vaatimuksia laadukkaasti ja suuntautuu oikein. Toimintavuonna tehdyn ulkopuolisen arvion mukaan esimerkiksi Koneteollisuuden kasvuohjelma nosti ajankohtaisia ja oleellisia kysymyksiä esille alan kehittämiseksi ja julkiseen keskusteluun. Toimintavuonna päätettiin myös, että Sitran päättyneiden ohjelmien vaikuttavuuden kokonaisarviointi tehdään vuonna 2011. Arvioinnissa katsotaan, miten hyvin ohjelmien tavoitteet oli asetettu ja miten tulokset vaikuttavat kahdesta neljään vuoteen ohjelmien päättymisen jälkeen.

Sitran koordinoima Kansallinen luonnonvarastrategiatyö valmistui toimintavuonna. Liikenne- ja viestintäministeriön koordinoimassa tietoyhteiskuntastrategian uudistamistyössä Sitran vastuulla on strategian visioisuus. Myös Sitran ylläpitämä Kansallinen ennakoitiverkosto jatkoi toimintaansa, mutta toimintaa päätettiin terävöittää.

Liiketoiminnan kehittämällä ja sijoitustoiminnalla Sitra mahdollistaa ja nopeuttaa uuden liiketoiminnan ja uusien kasvualojen luomista Suomeen Sitran ohjelma-alueilla. Sitran sijoitustoiminta muodostuu sijoituksista yrityksiin ja pääomarahastoihin. Toimintavuonna Liiketoiminnan kehitys ja strategiset sijoitukset -yksikkö osallistui yhdessä ohjelmatiimien kanssa uusien sijoitusten valmisteluun ja toteutukseen. Erityisesti käytiin energia-alan uusiin yrityksiin liittyvää tiedonvaihtoa, käytettiin rahastojen alan asiantuntemusta ja arvioitiin yhdessä useita mahdollisia sijoituskohteita. Koneteollisuuden kasvuohjelman kanssa valmisteltiin kolmea merkittävää pääomasijoitusta. Vuonna 2009 Sitra jatkoi salkussaan olevien yritysten hallinnointia ja kehittämistä yhdessä muiden kansassijoittajien kanssa. Sitran tahtotilana on toimia vastuullisena omistajana ja sijoittajana yhdessä muiden kansassijoittajien kanssa myös vaikeassa taloustilanteessa, kun se on markkinaehtoisesti perusteltua. Vuoden alussa Sitran salkussa oli 58 yritystä. Vuoden aikana irtauduttiin 10 yrityksestä.

Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2009 lopussa 679,3 miljoonaa euroa. Peruspääoman markkina-arvo on vaihdellut voimakkaasti osakemarkkinoilla tapahtuneiden markkinaliikkeiden myötä. Sijoitusomaisuus tuotti vuonna 2009 +14,6 %, kun tuotto edellisenä vuonna oli -19,8 %.

Sitra harjoittaa vastuullista sijoitustoimintaa. Sitran 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 3.3.2010 Sitran tuloslaskelman ja taseen tilintarkastajien esityksen mukaisesti. Samassa kokouksessa hallintoneuvosto päätti hallituksen esityksestä siirtää tilivuoden 2009 ylijäämän, joka on 6 652 187,44 euroa, edellisten tilikausien ylijäämä-/alijäämätilille.

Helsingissä 3.3.2010

**Timo Kalli**  
**Martti Korhonen**  
**Pekka Ravi**  
**Marja Tiura**  
**Ben Zyskowitz**

**Antti Kalliomäki**  
**Mika Lintilä**  
**Tanja Karpela**  
**Jutta Urpilainen**  
**./Anton Mäkelä**



---

## Sitran tilinpäätös vuodelta 2009

---

# Hallituksen toimintakertomus

## Sitran toimintaympäristö

Talouden syvä taantuma leimasi Sitran toimintaympäristöä vuonna 2009. Taantumän syvin vaihe taittui osittain kevään laajamittaisilla elvytystoimilla, ja vuoden lopulla oli jo nähtävissä merkkejä talouden elpymisestä. Pääomamarkkinoilla kehittyvät markkina-alueet lähtivät nousuun ensimmäisinä. Loppuvuonna osakemarkkinoiden elpymistä osoitti muun muassa riskilisien lasku.

Finanssitalouden taantumän taittumisesta huolimatta reaali talouden elpymisen ennakoidaan tapahtuvan hitaasti. Yhdysvaltojen ja Euroopan Unionin alueiden taloudet tulevat näillä näkymin kärsimään laman jäljistä kehittyviä markkina-alueita pidempään. Lähivuosina ei odoteta nähtävän edellisten vuosien kaltaista talouskasvua.

Talouden taantuma nosti myös entistä voimakkaammin esille kiihtyvän globalisaation, ikääntymisen, ilmastomuutoksen ja teknologian kehityksen muodostamat haasteet Suomelle. Suomihan on näihin päiviin asti ollut yksi globalisaation suurista voittajista. Edistykselliset teollisuus- ja innovaatiopolitiikkamme sekä sosiaali- ja koulutuspolitiikkamme ovat omalta osaltaan mahdollistaneet meille tasapainoisen ja yhtäaikaisen hyvinvoinnin ja talouden kasvun, mutta nyt tilanteemme on nopeaa tahtia huononemassa.

Perinteinen teollis-tuotannollinen elinkeinorakenneemme on työpaikkojen vähenemisen myötä suurien muutospainneiden edessä. Samaan aikaan huoltosuhteemme vääristyy nopeasti. Maallamme onkin edessään suuri rakennemuutos kohti tietointensivistä, kestävää palveluyhteiskuntaa. Samalla tarve Sitran kaltaiselle riippumattomalle muutosagentille on suurempi kuin koskaan.

## 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 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 on voinut v. 2009 aikana jatkaa toimintaansa täysimittaisesti talouden yleisestä laskusuhdanteesta huolimatta. Vuonna 2009 Sitran panostukset toimintaa tukeviin hankkeisiin nousivat hieman (2008–09 +8 %) vuoden 2008 tasoon verrattuna. Vuoden 2010 panostukset ovat Sitran osalta kaikkien aikojen suurimpia (2009–10 +110 %).

Sitra toimii siis kontrasyklisesti pyrkien näin mahdollistamaan pitkälle tulevaisuuteen ulottuvien syvällisten, systeemisten muutosten aikaan saamisen valituilla ohjelma-alueilla myös haastavina aikoina. On kuitenkin huomattava, että jos vallitseva taloudellinen tilanne jatkuu pitkään huonona, myös Sitra joutuu sopeuttamaan toimintaansa.

Sitran erityisrooli suomalaisessa innovaatiotoimijoiden kentässä itsenäisenä ja riippumattomana toimijana nostettiin esiin lokakuussa 2009 julkaistussa kansainvälisessä arvioinnissa. Työ- ja elinkeinoministeriön ja opetusministeriön teettämässä innovaatiojärjestelmää koskevassa arvioinnissa korostettiin Sitran mahdollisuuksia uutta luovien aloitteiden tekemiseen. Samoin kiinnitettiin huomiota Sitran kykyyn toimia edelläkävijänä sekä institutionaalisissa että organisatorisissa innovaatioissa, kuten tapahtui 1990-luvulla Sitran tuodessa pääomasijoittamisen Suomeen. Arvioinnin mukaan Sitra tuomiarvoisuutta suomalaisen innovaatiojärjestelmään, mikä pienentää liian yksipuolisten ideoiden, toimintatapojen ja rahoituskeinojen mukanaan tuomaa riskiä.

Toimintavuoden aikana Sitra uudisti strategiaansa ja terävöitti toimintalinjauksiaan kyetäkseen vastaamaan entistä paremmin taloudellisen taantumän ja globaalien megatrendien asettamiin haasteisiin. Strategiseksi päämääräksi asetettiin kansalaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen ja Suomen nouseminen kestäväen yhteiskunnan kansainväliseksi esikuvaksi. Sitra pyrkii strategiaan päämääriinsä mahdollistamalla kokonaisvaltaisia, systeemisiä muutoksia Sitran hallituksen ja hallintoneuvoston hyväksymillä toiminta- ja ohjelma-alueilla.

Sitra keskittyy jatkossa ennen kaikkea sellaisiin kansallisen tason systeemiin muutoksiin, joiden onnistunut läpivienti vahvistaa Suomen asemaa yhtenä maailman edistyksellisimmistä hyvinvointiyhteiskunnista. Maailmanlaajuinen edelläkävijäyys esim. julkisen sektorin

uissa toimintamalleissa, terveydenhuollon IT-ratkaisuissa sekä energiatehokkaassa rakentamisessa houkuttelee Suomeen uusia investointeja. Samalla se mahdollistaa suomalaisten yritysten vientiponnistelut näillä tulevaisuuden kasvualueilla. Esimerkiksi Sitran ja Helsingin kaupungin Low2No Kestävän rakentamisen kortteli-yhteistyöhanke pyrkii luomaan kansainvälistä edelläkävijämallia kestäväan yhdyskuntasuunnitteluun.

Uudistetun strategian myötä Sitra pyrkii lisäämään sijoitustoimintansa volyymiä ja vaikuttavuutta vahvistamalla liiketoiminnan kehitystä erityisesti ohjelmien alkuvaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja markkinoiden proaktiivista kehittämistä ja avaamista – ennen varsinaista sijoitustoimintaa.

Sitra tarkensi myös toimintamalliaan ja laajensi keinovalikoimaansa uuden strategiansa pohjalta. Keskeisenä systeemisen muutoksen välineenä on edelleen ohjelmatoiminta, mutta jatkossa ohjelmien keskinäistä yhteistyötä tiivistetään toiminnan kokonaisvaikutuksen parantamiseksi. Lisäksi Sitra pyrkii parantamaan strategista ketteryyttään entistä tehokkaammalla nk. tiedustelutoiminnalla sekä lyhytkestoisilla kehitysohjelmilla ja kokeiluhankkeilla. Uudistetulla tiedustelutoiminnalla pyritään aktiivisesti avaamaan uusia näkökulmia ja rakentamaan päätöksentekijöiden kanssa yhteistä ymmärrystä keskeisistä yhteiskunnallisista haasteista ja uusista ilmiöistä.

Kehitysohjelmissa, kuten Suomen elinvoiman lähteet, pyritään ymmärryksen lisäämisen lisäksi uusien strategisten avausten tekemiseen ja päätöksentekijöiden yhteiseen sitoutumiseen. Kehitysohjelmiin usein liittyvät kokeiluhankkeet mahdollistavat ketterän reagoinnin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Kokeiluhankkeissa voidaan testata uusia toimintamalleja joustavasti ja innovatiivisesti. Esimerkiksi Helsinki Design Lab -foorumeissa kootaan kansainvälisiä päätöksentekijöitä ja designin ammattilaisia yhteen ja kokeillaan muun muassa sitä, miten yhteiskunnallisia haasteita, kuten poikien oppimisympäristöön liittyviä ongelmaratkaisuja, voidaan kehittää designin keinoin.

Jotta Sitran toiminta vastaisi toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin laadukkaasti, sen kaikkia ohjelmia arvioidaan ulkopuolisten arvioitsijoiden toimesta säännöllisesti jo ohjelmakauden aikana. Päättyneiden ohjelmien vaikuttavuuden kokonaisarviointi toteutetaan vuonna 2011. Arvioinnissa katsotaan, miten hyvin ohjelmien

tavoitteet oli asetettu ja miltä tulokset vaikuttavat kahdesta neljään vuotta ohjelmien päättymisen jälkeen.

## Toiminta vuonna 2009

### Ennakointi ja yhteisen agendan luominen

Toimintavuonna Sitran ylläpitämä Kansallinen ennakointiverkosto jatkoi toimintaansa. Toiminta ei kuitenkaan kaikilta osin ole vastannut Sitran ja sen kumppanien odotuksia. Tästä syystä verkosto teetti toimintansa arvon ulkopuolisella taholla vuoden 2009 lopussa. Tehdyn selvityksen mukaan ennakointiverkosto ei ole kyennyt luomaan riittävän vahvoja strategisia tulkintoja yhteiskunnan kehittämisen suunnasta. Sitran ja Kansallisen ennakointiverkoston yhteistyötä kehitetään saadun palautteen ja selvityksessä esiin nousseiden ajatusten pohjalta vuoden 2010 aikana.

Riippumattomana toimijana Sitran on luontevaa käsitellä kansallisesti merkittäviä kysymyksiä erilaisten strategiaprosessien ja kehitysohjelmien avulla. Luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen on noussut yhteiskunnalliselle ja poliittiselle agendalle väestönkasvun ja elintason nousun myötä. Aihetta käsiteltiin Sitran koordinoimassa kansallisessa luonnonvarastrategiatyössä keväällä 2009. Laajan asiantuntijajoukon kanssa yhteistyössä laaditun strategian lähtökohdiksi otettiin sekä luonnonvarojen kestävä käyttö että kilpailukyky. Innovatiivinen näkökulma herätti myös kansainvälistä huomiota. Strategiassa luotiin yhteiset tavoitteet ja keinot luonnonvarojen menestykselliseksi, kestäväksi ja uutta liiketoimintaa luovaksi hyödyntämiseksi myös tulevaisuudessa. Keskeisiksi muutosalueiksi nousivat muun muassa biotalous ja sen sovellusalueet sekä materiaali kierron osaminen. Strategiatyö voitti kansallisen European Business Awards for the Environment -osakilpailun.

Toinen strategiaprosessi, jossa Sitra on toimintavuonna ollut mukana, on liikenne- ja viestintäministeriön koordinoima tietoyhteiskuntastrategian uudistamistyö. Sitran vastuulla on strategian visio-osuus. Visiotyötä tehtiin avoimesti keskustellen verkossa. Visiosisällöissä korostui julkisten tietojärjestelmien yhteentoimivuus ja avoimen tiedon käyttö pohjana palveluille, joilla luodaan edellytyksiä kansalaisten hyvälle elämälle.

Taloustaantumana myötä on syntynyt tarve ulottaa tarkastelu kriisin jälkeiseen aikaan ja etsiä tulevaisuuden Suomen menestystekijöitä. Sitran ensimmäinen kehitysohjelma, Suomen elinvoiman lähteet, käynnistyi syksyllä 2009 ja päättyi keväällä 2010. Ohjelmassa etsitään polkuja Suomen menestykseen tilanteessa, jossa globaali toimintaympäristö on rajussa murroksessa. Kehitysohjelman työ toteutetaan kolmena vaikuttajaforumina ja niiden välillä työskentelevinä työpajoina, joissa Sitran rooli on olla mahdollistaja, organisoija ja ajantasaisen tiedon tuottaja asiantuntijoille ja päättäjille. Tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä käynnissä olevan yhteiskunnallisen murroksen syvyydestä ja synnyttää yhteistä sitoutumista muutosten edellyttämiin toimenpiteisiin eri sektoreilla ja sektorirajat ylittäen sekä käynnistää elinvoimaista, kestävää palveluyhteiskuntaa edistäviä kokeiluhankkeita.

## Ohjelmatoiminta

### *Terveydenhuollon ohjelma 2004–2009*

Toimintavuoden lopussa päättynyt Terveydenhuollon ohjelma etsi ratkaisuja terveydenhuollon palvelujen parantamiseksi ja kustannustehokkaiden toimintatapojen edistämiseksi. Kun ohjelma käynnistyi, tiedettiin suuret haasteet: väestö ikääntyy, pitkäaikaissairaiden määrä kasvaa ja terveydenhuollon kustannukset kasvavat voimakkaasti. Ohjelman edetessä kävi yhä selvemmäksi, että terveydenhuollossa tarvitaan yksittäisten toimien lisäksi syvällisiä rakenteellisia muutoksia. Asiakas on nostettava hoidon ja palvelun lähtökohdaksi, uudet teknologiat on otettava laajamittaisesti hyötykäyttöön ja hoitoa tulee ohjata hoitotulosten perusteella. Vaativien tavoitteiden ja muutosvoiman saavuttamiseksi ohjelma teki tiivistä yhteistyötä alan keskeisten toimijoiden kanssa.

Kustannustehokas ja asiakasta palveleva terveydenhuolto tarvitsee keskenään yhteentoimivat tietojärjestelmät. Hyvin organisoitu potilastiedon hallinta luo edellytykset siirtymiselle aitoon hoitotuloksella ohjaamiseen. Ohjelma oli mukana useissa sähköisen tiedonhallinnan hankkeissa, joissa kehitettiin ja pilotoitiin sähköisiä ratkaisuja terveydenhuoltoon. KATTAVA-projektissa laadittiin kansallisen tason sähköisten potilastietojärjestelmien toteuttamisvaihtoehtojen vertailu. Tavoitteena oli yksi yhteinen saumattomasti ja tehok-

kaasti toimiva sähköinen potilaskertomus. FeelGood-yhteistyöhankkeessa kehitettiin sähköisen asioinnin ympäristöä, missä asiakas voi osallistua terveytensä ja sairautensa hallintaan yhteistyössä ammattihenkilöstön kanssa. Hanketta viedään ohjelman päätettyä eteenpäin STM:n ja VM:n sähköisten järjestelmien kärkihankkeena.

Ohjelman Maisema-hankkeessa kehitettiin analyysivälineitä, joilla kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannukset valaistiin läpinäkyviksi ja keskenään vertailukelpoisiksi. Hanke loi edellytyksiä kustannustehokkaiden ja laadukkaiden palveluiden kehittämiseksi ja ajantasaiseen tietoon pohjautuvalle johtamiselle. Maisema-hankkeen hyvistä kokemuksista syntyi toimintaa jatkava Kuntamaisema Oy. Luotuja toimintamalleja hyödynnetään Sitran Kuntaohjelman palvelukeskushankkeissa.

Terveydenhuollon ohjelman hankkeissa edistettiin asiakkaiden voimaantumista, koska omaehtoinen toiminta vähentää terveydenhuollon kustannuksia ja parantaa hoitotuloksia. Terveysvalmennusohjelmassa (TERVA) pitkäaikaissairaita tuettiin omaehtoisessa hoidossa muun muassa terveysvalmentajan kannustavalla neuvonnalla. Tavoitteena oli kansalaisten elämänlaadun parantaminen, resurssien aiempaa parempi kohdentaminen ja uudenlaisen hoitomallin luominen kroonisten tautien hoitoon. Toteutetun tutkimushankkeen mukaan valmennus paransi pitkäaikaissairaiden elämänlaatua ja terveyttä merkittävästi.

Suuren suosion saavuttanut Duodecimin Terveyskirjasto.fi-verkkopalvelun avaaminen kaikkien vapaaseen käyttöön osoitti, että kansalaiset ovat halukkaita toimimaan aktiivisesti oman terveytensä puolesta. Luotettavan terveystiedon jakaminen kansalaisille auttaa asiakkaita huolehtimaan entistä paremmin terveydestään.

Terveydenhuollon ohjelma kehitti alan liiketoimintaa uusien innovaatioiden kehittämiseksi ja levittämiseksi. Sitran tuella liikkeelle saatu Terveysrahasto Oy on vakiinnuttanut toimintansa. Uusi rahoitusmuoto on mahdollistanut pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen. Tähän mennessä rahasto on saanut sijoituslaitoksia 53 miljoonaa euroa ja sijoittanut 12 alan yritykseen.

### *Energiaohjelma 2008–2012*

Energiaohjelman tavoitteena on yhdyskuntien energiankäytön tehostaminen ja päästöjen vähentäminen. Ohjelman keinoja ovat rakennetun ympäristön energia-

tehokkuuden parantaminen uusilla toimintamalleilla, yhteistyöllä ja kansalaisten energiatietoisuuden lisäämisellä. Lisäksi ohjelma tekee pääomasijoituksia lupaviin kasvuhakuisiin yrityksiin.

Energiaohjelman Low2No Kestävän rakentamisen kortteli-hankkeen suunnittelukilpailu julkaistiin maaliskuussa 2009. Mittavassa Low2No-hankkeessa keskeiseksi kriteeriksi kaikelle suunnittelulle asetettiin kestävä kehitys. Tavoitteena on etsiä energiatehokkaaseen kaupunkirakentamiseen käyttäjälähtöisiä ja innovatiivisia ratkaisuja. Korttelista halutaan tehdä kestävä rakentamisen kansainvälinen esimerkkikohde, missä asumisen, työnteon, rakentamisen ja energiankäytön hiilijalanjälki on mahdollisimman pieni. Hankkeessa tutkitaan myös kestävyuden mittareita sekä tehdään hiilijalanjälki näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Low2No-hankkeen periaatteet pyritään saamaan yleisiksi toimintatavoiksi suomalaisessa rakentamisessa. Lisäksi yhdyskuntasuunnittelun edelläkävijämallilla tavoitellaan uudenlaista liiketoimintaa Suomeen.

Helsingin Jätkäsaaren sijoittuvan kestävä rakentamisen korttelin suunnittelukilpailu herätti laajaa kansainvälistä kiinnostusta ja siihen haki 74 tiimiä ympäri maailmaa. Monikansallinen voittajatiimi valittiin syyskuussa viiden osallistujan joukosta.

Kaavoitus on työkalu, jolla voidaan ohjata energiatehokkuutta edistäviä kaavoituksen vaihtoehtoja, joita hyödynnetään Porvoon Skaftkärrin alueen kaavoituksessa. Hankkeen yleisempänä tavoitteena on löytää malli, jolla energiatehokkuus saadaan osaksi suomalaista kaavoitusjärjestelmää. Lisäksi hankkeessa etsitään yhteistyössä paikallisen energiayhtiön kanssa uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia energiayhtiölle passiivienergiakaupunginosassa.

Koska yhdyskunnat uudistuvat verrattain hitaasti, ohjelmassa selvitetään jo olemassa olevan rakennuskannan energiatehokkuuden parantamista kokeiluhankkein. Energiatehokkuutta pyritään lisäämään alueellisesti esimerkiksi Maunulan ryhmäkorjaushankkeessa. Tavoitteena on, että hankkeessa luotua konseptia voidaan käyttää myös muissa alueellisissa peruskorjaushankkeissa. Lisäksi teolliselle korjausrakentamiselle etsittiin peruskorjausrakentamisen konseptointimahdollisuuksia.

Ohjelman tavoitteisiin kuuluu myös kansalaisten energiatehokkuustietouden lisääminen. Peloton-yhteis-

työhankkeen ideatyöpajoissa edistettiin portinvartijaryhmien, kuten rautakauppiaiden ja toimittajien voimaantumista. Työpajoihin osallistuneille rakennettiin työkalupakki energiaviisauden viemiseksi osaksi arkea ja työtä.

Energianeuvonnan järjestämistä Suomessa vauhditettiin yhteistyössä alan muiden toimijoiden kanssa. Tampereen kaupungin käynnistämässä ja Sitran osittain rahoittamassa ILMANKOS-hankkeessa edistettiin menestyksekkäästi kaupunkilaisten konkreettisia mahdollisuuksia energiankäytön vähentämisessä.

Syksyllä 2009 Sitrassa selvitettiin oman toiminnan hiilijalanjälkeä. Hiilijalanjälki on mittari, jolla eri toimintojen aiheuttamat ilmastovaikutukset voidaan asettaa samalle viivalle. Seuraavaksi Sitra laatii tiekartan omien päästöjensä vähentämiseksi.

Energiaohjelma on tehnyt pääomasijoituksia kaikkiaan viiteen yritykseen. Sijoitustoiminnan painopisteitä ovat energiaa säästävät teknologiat ja palvelut sekä puhtaan energian tuotanto.

#### *Koneteollisuuden kasvuohjelma 2008–2011*

Perinteistä raskasta teollisuutta ravisteleva rakenneuudistus vaikeuttaa konepajateollisuuden toimintaa Suomessa merkittävästi. Tuotantoa siirtyy halvemman työvoiman maihin ja Suomessa toimivilta alihankkijoilta odotetaan aiempaa innovatiivisempaa toimintaa. Toimintavuoden vaikea taloudellinen tilanne on vahvistanut kehitystä entisestään. Koneteollisuuden kasvuohjelmassa on haettu ratkaisuja siihen, kuinka hyödyntää rakennemuutoksessa olevan toimintakentän uusia mahdollisuuksia, jotta ala menestyisi ja loisi uutta liiketoimintaa Suomessa myös tulevaisuudessa. Tällä hetkellä konepajateollisuus on suurin teollisuuden ala Suomessa. Keskeiseksi kasvun mahdollistavaksi toimintastrategiaksi on noussut yritystoiminnan kansainvälistyminen ja uusien asiakkuuksien hankkiminen globaalisti.

Ohjelma on tukenut alan kasvuyrityksien kansainvälistymistä strategisen liiketoimintaosaamisen kehittämisellä. Toimintavuonna valmisteltiin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa kolmea merkittävää pääomasijoitusta. Pääomasijoitusten myötä yritykset saavat käyttöönsä taloudellisia resursseja, hallitusosaamista sekä Sitran verkostojen mukanaan tuomia hyötyjä.

Ohjelma on kahden toimintavuotensa aikana toteuttanut kaksi maaprojektia, joissa vientimarkkinoiden

mahdollisuuksia on tehty tutuiksi kotimaisille konepajateollisuusyrityksille. Ensimmäinen kohdema on Saksa, toinen Kiina ja seuraava on Venäjä. Saksan maa-hanke sai hyvää palautetta ja hankkeen aikana solmittiin muutamia liikesuhteita. Maaprojektien ensisijainen tarkoitus on kuitenkin viedä alan kasvuyrityksiä tutustumaan kohdemaan toimintaympäristöön, markkinoihin ja tuotekehitykseen. Lisäksi tuotetaan tietoa siitä, kuinka lähestyä kohdemaan markkinoita. Kotimainen tuoteosaaminen on korkealla tasolla, mutta liiketoimintaosaaminen ja kansainvälisille markkinoille siirtyminen vaativat lisäosaamista.

Toimintavuoden aikana ohjelmassa tuotettiin tietoa alan menestyksellisistä toimintatavoista sekä päähankkijoiden ja alihankkijoiden keskinäisistä odotuksista. Koneteollisuuden menestys tarttuu verkostoihin – selvityksen mukaan alihankkijan on menestyäkseen oltava tuotekehityksessä innovatiivinen ja aloitteellinen. Lisäksi alihankkijan odotetaan innovoivan tapoja, joilla päähankkija voi parantaa tuotteitaan tai alentaa kustannuksiaan. Tukeakseen innovatiivista alihankintaa ohjelma verkottaa alan yrityksiä.

#### *Kuntaohjelma 2009–2013*

Toimintavuonna käynnistynyt Kuntaohjelma innovoi ja kokeilee uudenlaisia toimintatapoja, joiden avulla kuntalaisille voidaan tuottaa entistä parempia palveluja. Muutokset kohdistuvat erityisesti palveluiden tuottamisen rakenteisiin ja prosesseihin. Väestön ikääntymisen ja talouslaman haasteet edellyttävät kuntien toimintamallien uudistamista.

Vuoden 2009 aikana Sitran Kuntaohjelma laati yhteistyössä yli 20 kunnan ja kuntayhtymän, Kuntaliiton ja valtion kanssa liiketoimintasuunnitelmat kahden valtakunnallisen palvelukeskuksen perustamiseksi. Toinen palvelukeskuksista keskittyy tietotekniikkaan ja toinen talous- ja henkilöstöhallintoon. Hankkeiden kuntakohtaiset neuvottelut aloitettiin loppusyksystä. Vuoden loppuun mennessä 153 kuntaa ja 24 kuntayhtymää oli sitoutunut mukaan neuvotteluihin. Neuvottelut jatkuvat kevääseen 2010, jolloin Sitra ja kunnat päättävät kuntien omistamien, osakeyhtiömuotoisten palvelukeskusten perustamisesta.

Palvelukeskusten tarkoituksena on muun muassa uudistaa kuntien tietojärjestelmiä erityisesti sähköisen asioinnin näkökulmasta. Jos kuntien käyttämät sovellukset ja niihin liittyvät prosessit saadaan järjes-

tettyä optimaalisesti, resursseja voitaisiin ohjata hallinnosta hoivatyöhön ja muihin kunnan ydintoimintoihin. Kuntasektorilla olisi saavutettavissa jopa usean miljardin vuosittaiset säästöt virtaviivaistamalla prosesseja ja järjestelmiä.

Muutos vaatii muutosjohtamisen osaamista. Sitra räätälöi yhdessä Jyväskylän ja Tampereen yliopistojen kanssa MBA-kurssin, jonka kohderyhmä on kuntajohto ja tavoitteena työkalujen löytäminen muun muassa jatkuvan muutosprosessin johtamiseen. Toimintavuonna käynnistetyn Uudistuva Kunta -hankkeen tavoitteena on tehdä koulutuksesta vakiintunut tuote kuntasektorille. Sitran Julkishallinnon johtamisohjelma tukee jatkossa samaa tavoitetta laajemmin keinoin.

Kuntaohjelma toimii kuntalaisten valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. Toimintavuonna kehitettiin sähköistä palveluseteliä yhdessä yksityisten ja julkisten toimijoiden kanssa. Palveluseteli-pilottihankkeessa kansalaiset ideoivat sosiaalisen median keinoin palvelusetelin käyttötapoja. Tärkeimmiksi käyttökohteiksi nousivat jonojen purkaminen ja ennaltaehkäisevä työ.

Kolmevuotisessa Terveyskioski-hankkeessa testataan yhdysvaltalaisista konseptia, jossa terveydenhuollon palvelupisteeseen voi poiketa ilman ajanvarausta. Osittain Sitran rahoittama hanke käynnistettiin toimintavuonna ja mallia testataan Ylöjärvellä kaupakeskus Elossa. Vuonna 2010 saadaan ensimmäiset arviot siitä, kuinka Terveyskioski on onnistunut vähentämään ruuhkia terveyskeskuksissa ja täydentämään terveydenhuollon palvelua.

Syvälle ulottuva muutos kuntapalvelujen rakenteissa vaatii alueellisen yhteistyön lisäksi valtakunnallista näkemystä ja toimintaa. Riippumattomana toimijana Sitra voi ja haluaa vastata tällaisiin laaja-alaista muutosta vaativiin haasteisiin.

#### *Maamerkit-ohjelma 2010–2013/14*

Maamerkit-ohjelma pyrkii vahvistamaan maaseudun roolia uusien, kestävään kehitykseen tähtäävien yhteiskunnallisten ja liiketaloudellisten toimintamallien kehittämiseksi ja käyttöön otossa. Ohjelman valmisteluvaihe alkoi huhtikuussa 2009 ja ohjelmatoiminta käynnistyi vuoden 2010 alusta. Tavoitteena on syvälinen muutos maaseudun roolissa yhteiskunnassa.

Valmisteluvaiheessa Maamerkit-ohjelmassa haastateltiin sidosryhmien edustajia laajasti. Eri puolilla

Suomea toteutettiin kolme aluetyöpajaa ohjelmatoiminnan ideoimiseksi. Avoimessa verkkotyöpajassa toiminnan ideoimiseen osallistui yli 1000 suomalaista. Ohjelman teettämässä barometrikyselyssä kartoitettiin suomalaisten maaseutusuhdetta. Barometristä kehitetään laajassa sidosryhmäyhteistyössä määrääjain toistettava työkalu.

Ohjelmassa innostetaan ja innovoidaan alalle uutta toimintaa ennakkoinnilla ja benchmarkingin keinoin. Toimintaa on kolmella avainalueella: maaseutu hyvinvoinnin lähteenä, ekotehokkaat hajautetut ratkaisut sekä luonnonvarat uusina liiketoimintamahdollisuuksina. Ohjelma tekee monipuolista yhteistyötä Sitran muiden ohjelmien kanssa. Esimerkiksi Energiaohjelman kanssa mahdollisia yhteisiä toiminta-alueita ovat ekotehokkaat hajautetun asumisen ratkaisut sekä hajautetun energian tuotantomallit.

#### *Julkishallinnon johtamisohjelma 2010–2013*

Suomi on suurten haasteiden edessä: julkisen talouden alijäämä kasvaa nopeasti, väestö ikääntyy, palvelutarve kasvaa ja samaan aikaan kansalaiset ovat yhä tiedostavampia ja odottavat joustavia julkisia palveluja. Julkishallinnon johtamisohjelman visiossa suomalainen julkishallinto on uudistumisen kansainvälinen edelläkävijä. Uudistamisen päämääränä on taata laadukkaat palvelut kaikille myös tulevaisuudessa.

Julkishallinnon johtamisohjelman aktiivinen suunnitteluvaihe alkoi syksyllä 2009 ja ohjelmatoiminta käynnistyi vuoden 2010 alusta. Valmistelutyön aikana ohjelman painopistealueita ja sisältöä tarkennettiin. Lisäksi varmistettiin, että ohjelmassa ei tehdä jo aiemmin tehtyjä asioita. Syksyn aikana laadittiin selvitys kansainvälisistä esimerkeistä julkishallinnon johtamisen kehittämiseksi. Lisäksi tehtiin kysely valtionhallinnon kehittämisen parhaista keinoista. Erilaisia sidosryhmätapaamisia oli noin 60 ja valmisteltavia työpajoja pidettiin kaksi.

Julkishallinnon johtamisohjelman tavoite on lisätä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja valinnanvapautta, kehittää tuottavuutta parantavia ja uutta liiketoimintaa synnyttäviä monituottajamalleja, vahvistaa julkishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä sekä luoda tehokasta ja ihmisläheistä julkishallintoa johtajuutta kehittämällä. Ohjelma kehittää ja kokeilee kuntien ja valtionhallinnon kanssa uusia tapoja ja konsepteja, joiden avulla asiakkaat, julkishallinnossa

työskentelevät ja erilaiset palvelutarjoajat voivat tuoda oman osaamisensa ja näkemyksensä palveluiden kehittämiseen. Kokeiluhankkeiden keskeinen osa on johtamisen kehittäminen. Johtamista kehitetään siis aina todellisissa johtamisympäristöissä.

#### **Liiketoiminnan kehittäminen ja sijoitustoiminta**

Sitra etsii valituilla ohjelma-alueilla ratkaisuja kilpailukykyyn ja hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin myös liiketoiminnan kehittämisen ja sijoitustoiminnan keinoin joko portfolio-yrityksissä, rahastoissa tai strategiansa mukaisesti valituilla toimialoilla. Sitran sijoitustoiminnassa ei haeta vain tuottoa, vaan sijoitustoiminnalla edesautetaan myös uudenlaisen liiketoiminnan käynnistämistä ja sitä kautta uusien kasvualojen luomista Suomeen.

Liiketoiminnan kehittämisen kohteena olevia uusia kasvualoja ovat muun muassa kestävä rakentamisen ja energiatehokkuuden sektorit sekä tietotekniikkaan pohjautuvat palvelut. Esimerkiksi julkisen sektorin tukipalveluita pyritään tehostamaan tietotekniikkaan pohjautuvilla ratkaisuilla. Tavoitteena on, että sekä julkinen että yksityinen sektori voivat hyödyntää uusia toimintamalleja ja uusia liiketoiminnan muotoja.

Sijoitustoiminta koostuu suorista sijoituksista kohdeyrityksiin ja rahastosijoituksista. Yritysrahoitus tehdään joko ohjelmien dealflow'n kautta tai harkitusti päättyneiden ohjelmien yrityssalkun jatkorahoituksena. Kotimaiset rahastosijoitukset kehittävät suoraan suomalaista liiketoimintaa ja luovat uusia toimintatapoja ja -malleja. Ulkomaille tehdyt rahastosijoitukset tuovat suomalaisille yrityksille tietoa markkinoista ja uusista teknologioista sekä ulkomaisia kontakteja ja mahdollisuuksia saada rahoitusta suomalaisiin yrityksiin.

Vaikka toimintavuonna 2009 painopistettä lisättiin pääomarahastoihin sijoittamiseen, Sitra jatkoi salkussaan olevien yritysten aktiivista hallinnointia ja kehittämistä yhdessä muiden kansasijoittajien kanssa. Vallitseva taloustilanne asetti suuria haasteita jatko-sijoituskerrosten toteuttamiselle, ja erityisesti uusien sijoittajien saaminen yritysten rahoittajiksi oli vaikeaa. Rahoituskerrosten ja niihin liittyvien neuvottelujen aikataulu venyi huomattavasti aiempia vuosia pidemmäksi. Sitra toimii kuitenkin vastuullisena omistajana ja sijoittajana yhdessä muiden kansasijoittajien kanssa ja

parhaiden kohdeyritysten jatkorahoitus turvattiin myös vaikeassa taloustilanteesta, kunhan se oli taloudellisesti ja markkinaehtoisesti perusteltua.

Huolimatta vaikeasta taloustilanteesta, Sitra onnistui irtautumaan kokonaan 10 yrityksestä ja 3 yrityksestä osittain vuoden aikana. Myyneistä saadut hintatasot eivät kuitenkaan vastanneet normaalitilannetta, vaan Sitra joutui tyytymään usein vaatimattomiin palautuksiin. Myös tuottavia irtautumisia tehtiin.

Vuonna 2009 Sitra teki Terveysrahasto Oy:öön 5 milj. euron suuruisen lisärahoituspäätöksen, ja Chrysalix Energy III -rahastoon liittyen tehtiin 6 milj. dollarin sijoituspäätös. Viimeksi mainitun yhteistyön kautta Sitra pääsee näkemään Pohjois-Amerikan energia-alan alkuvaiheen yritysten deal flow ja saa luotua kontakteja alalle sijoitaviin yhdysvaltalaisiin ja eurooppalaisiin sijoittajiin. Sitra voi myös käyttää rahaston asiantuntemusta arvioidessaan omia sijoituskohteitaan. Lisäksi Sitra teki sijoituspäätöksen kahteen kotimaiseen rahastoon, joista Folmer Equity Fund Ky I sijoittaa kotimaiselle pk-sektorille ja tuo alalle uuden, yrityksen henkilöstövoimavaroja arvioivan ja kehittävän menettelytavan. Toinen kotimainen rahastosijoituspäätös kohdistui rahastoon, jonka tavoitteena on levittää kestävän kehityksen rakentamista Suomessa. Myös edellisvuonna tehtyjen rahastosijoituskohteiden kanssa jatkettiin tiivistä vuorovaikutusta. Erityisesti jatkettiin energia-alan uusiin yrityksiin liittyvää vuorovaikutusta, hyödynnettiin rahastojen alan asiantuntemusta ja arviointiin yhdessä useita mahdollisia sijoituskohteita.

## Hallinto

### Hallintoneuvosto

Eduskunnan nimittämä Suomen Pankin pankkivaltuusto muodostaa Sitran hallintoneuvoston. Kertomusvuoden aikana hallintoneuvosto kokoontui neljä kertaa ja jäsenenä toimivat kansanedustajat Timo Kalli (puheenjohtaja), Antti Kalliomäki (varapuheenjohtaja), Liisa Jaakonsaari (8.9.2009 saakka), Martti Korhonen, Mika Lintilä, Pekka Ravi, Tanja Karpela, Marja Tiura, Jutta Urpilainen (10.9.2009 alkaen) ja Ben Zyskowicz. Sihteerinä toimi varatuomari Anton Mäkelä.

### Hallitus

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

### Tilintarkastajat

Eduskunnan valitsemina Sitran tilintarkastajina toimivat vuoden lopussa seuraavat: puheenjohtajana kansanedustaja Olli Nepponen (varajäsen Lenita Toivakka) sekä jäsenenä 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

Sitrassa työskentelee 115 henkilöä. Henkilöstömäärä on kasvanut toimintavuonna viidellätoista, mikä johtuu valmistautumisesta kahden uuden ohjelman käynnistämiseen ja siirtymisestä yhä enemmän suoraan vaikuttamiseen ja tekemiseen omien asiantuntijoiden avulla.

Toimintavuonna kirkastettiin koko Sitran yhteisiä tavoitteita. Kannustinpalkkiojärjestelmä suunnattiin painottamaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Vuoden alussa päivitetty Sitran arvot ja niiden mukainen toimintatapa kytkettiin uudistettuun kannustinpalkkiojärjestelmään. Pehdyttämisen prosessia päivitettiin uusien ammattilaisten nopean sisäänajon varmistamiseksi.

Toimintavuonna järjestettiin lukuisia henkilöstötilaisuuksia, joissa painopisteenä oli osaamisen jakaminen. Puhujina oli sekä Sitran että yhteistyökumppaneiden asiantuntijoita eri hankkeista. Koko henkilöstö osallistui viestintätaitojen koulutukseen ja uuden toiminnan-ohjausjärjestelmän käyttökoulutukseen.



Henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota useasta näkökulmasta. Yksilön voimavarojen kartoitus liitettiin osaksi henkilöstömittarin rakentamista ja työterveyshuollon painopistettä siirrettiin ennaltaehkäisevään toimintaan.

## Sitran peruspääoma

Sitran peruspääoma sai alkunsa Suomen Pankin vuonna 1967 tekemästä lahjoituksesta. Sitran peruspääoman markkina-arvo oli vuoden 2009 lopussa 679,3 miljoonaa euroa. Peruspääoman markkina-arvo on vaihdellut voimakkaasti osakemarkkinoilla tapahtuneiden markkina-liikkeiden myötä. Sijoitusomaisuus tuotti vuonna 2009 +14,6 %, kun tuotto edellisenä vuonna oli -19,8 %.

Pääosa Sitran peruspääomasijoituksista on annettu ulkopuolisten omaisuudenhoitajien hoidettavaksi. Vuoden 2009 aikana suurin osa suorista mandaateista muutettiin rahastomuotoon. Rahastosijoitusten osuus on nyt 90 % peruspääomasta (edellisenä vuonna 20 %).

Kotimaiset suorat osakemandaatit Alfred Berg Omaisuudenhoito Suomi Oy:n sekä Danske Capital, Sampo Pankki Oyj:n kanssa muutettiin sijoituksiksi Alfred Berg Finland ja Danske Invest Suomi Yhteisöosake rahastoihin. Sitralla on sijoituksia myös suomalaisiin osakkeisiin sijoitavissa OP-Suomi Arvo sekä OP-Focus rahastoissa.

JPMorgan Asset Management Ltd:n hoitama kansainvälinen täyden valtakirjan osakemandaatti vaihdettiin sijoitukseksi samaa sijoitusstrategiaa noudattavaan JPMorgan Global Equity rahastoon. Morgan Stanley hoitaa edelleen kansainvälistä osakemandaattia. Sitra on sijoittanut myös Handelsbankenin Eurooppa Indeksirahastoon sekä kolmeen kehittyville markkinoille sijoitettavaan rahastoon (JPMorgan Emerging Markets Equity, Carnegie East European ja HSBC GIF Indian Equity). Lisäksi Sitra on tehnyt kolme sijoitusta niin sanotulle cleantech-sektorille: Fondita 2000+, eQ Clean Energy sekä Impax Environmental Markets -rahastoihin.

Alfred Berg Omaisuudenhoito Suomi Oy:n sekä Danske Capital, Sampo Pankki Oyj:n kanssa solmitut euroalueen korkosijoituksia koskevat mandaatit muutettiin sijoituksiksi Alfred Berg Obligaatio ja Alfred Berg Korko sekä Sampo Yhteisöobligaatio ja Sampo Yhteisökorko -rahastoissa. Korkosijoituksia hajautettiin euroalueen yrityslainoihin. Toukokuussa 2009 tehtiin sijoitukset

Blue Bay Investment Grade Bond -rahastoon sekä Tapiola yrityskorkeerahastoon.

Peruspääomasijoituksia on myös pääomarahastoissa, hedge-rahastoissa, kiinteistöissä ja kiinteistörahastossa. Sijoituksia hedge-rahastoissa pienennettiin huomattavasti vuonna 2009. Sitran peruspääoman kokonaisalokaatio oli vuoden 2009 lopussa seuraava: osakkeet 41 %, korkoinstrumentit 52 % ja muut 7 %.

Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa Sitrassa sitä, että otamme huomioon yhteiskuntavastuulliset kysymykset päätöksenteossamme. Tarkoituksena on myös jatkuvasti kehittää 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.

## Esitys ylijäämästä

Hallitus esittää, että tilikauden ylijäämä, joka on 6 652 187,44 euroa, siirretään edellisten tilikausien yli-/alijäämätillille.

## Tuloslaskelma

		1.1.–31.12.2009	1.1.–31.12.2008
		€	€
<b>VAR SINAINEN TOIMINTA</b>			
<b>Uuden liiketoiminnan kehittäminen</b>			
Tuotot			
		141 838,97	594 359,52
		398 436,75	732 292,34
		1 236 026,18	783 133,08
	1)	1 776 301,90	2 109 784,94
Kulut			
	2)	-9 918 197,44	-14 024 556,04
	3)	-147 582,69	-190 440,43
		-1 399 814,13	-1 186 931,49
		-11 465 594,26	-15 401 927,96
<b>Ohjelmat sekä tutkimus- ja kehitystoiminta</b>			
Tuotot			
	4)	1 263,07	2 307,28
Kulut			
	5)	-8 172 041,03	-6 341 606,58
	6)	-904 013,45	-715 602,71
		-6 386 589,92	-4 612 476,69
		-15 462 644,40	-11 669 685,98
<b>Toimintakulut</b>			
Kulut			
	7)	-10 300 183,71	-9 050 882,29
	8)	-379 626,84	-393 471,12
		-3 603 472,15	-3 230 622,58
		7 786 404,05	5 799 408,18
		-6 496 878,65	-6 875 567,81
<b>Kulujäämä</b>			
		-31 647 552,34	-31 835 089,53
<b>SIJOITUSTOIMINTA</b>			
	9)	35 789 395,92	40 527 792,56
	10)	2 510 343,86	-109 917 171,65
		38 299 739,78	-69 389 379,09
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>			
		6 652 187,44	-101 224 468,62

# Tase

	31.12.2009	31.12.2008
	€	€
<b>VASTAAVAA</b>		
<b>Pysyvät vastaavat</b>		
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet		
Koneet ja kalusto	537 780,23	637 370,03
Osakkeet ja osuudet	14 518 176,31	14 518 176,31
Muut sijoitukset	257 516,93	327 488,36
	11)	
	15 313 473,47	15 483 034,70
Pääomasijoitukset		
Osakkeet ja osuudet	93 819 261,22	88 517 377,46
Pääomalainat	3 553 969,71	4 306 213,15
Muut lainat	3 620 963,88	1 603 244,90
	12)	
	100 994 194,81	94 426 835,51
Peruspääomasijoitukset		
Joukkovelkakirjalainat	4 778 295,00	201 415 430,57
Osakkeet ja osuudet	26 166 908,70	106 252 028,61
Rahasto-osuudet	534 573 906,85	120 192 413,73
Kiinteistösijoitukset	10 243 287,34	10 961 393,75
Muut sijoitukset	1 106 719,93	127 303 539,12
	13)	
	576 869 117,82	566 124 805,78
	693 176 786,10	676 034 675,99
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>		
Saamiset		
Muut saamiset	340 847,71	8 787 142,28
Rahat ja pankkisaamiset	4 012 269,50	2 299 147,84
	14)	
	4 353 117,21	11 086 290,12
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>697 529 903,31</b>	<b>687 120 966,11</b>
<b>VASTATTAVAA</b>		
<b>Oma pääoma</b>		
Peruspääoma	235 463 097,04	235 463 097,04
Edellisten tilikausien ylijäämä	408 726 411,00	509 950 879,62
Tilikauden yli-/alijäämä	6 652 187,44	-101 224 468,62
	650 841 695,48	644 189 508,04
<b>Tilinpäätössiirtojen kertymä</b>		
Varaukset rahoitustoiminnasta	5 587 904,17	7 050 369,59
<b>Vieras pääoma</b>		
Muut lyhytaikaiset velat	7 467 199,98	6 634 600,98
Velat rahoitustoiminnasta	33 633 103,68	29 246 487,50
	15)	
	16)	
	41 100 303,66	35 881 088,48
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>697 529 903,31</b>	<b>687 120 966,11</b>

# Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Kirjanpito noudattaa kirjanpitolain periaatteita seuraavin poikkeuksin:

- Yrityrahoitustoiminnan aikaisen vaiheen sijoituksiin (siemenrahoitus) tehdään varovaisuuden periaatteen mukainen kirjanpidon riskivaraus (varaus rahoitustoiminnasta).
- Sijoitukset kirjataan sijoitussitoumuksen perusteella, maksamaton osa velaksi.
- Ohjelmatoimintaan liittyvän tutkimus- ja kehitystoiminnan menot kirjataan kuluiksi, samoin niihin liittyvät lainat, joiden takaisinmaksu on ehdollinen.
- Rahoituspäätöksiin liittyvät palautukset (tulot) kirjataan vasta, kun maksu on saatu ja omistusoikeus kaupan kohteena oleviin instrumentteihin on siirtynyt.

## Tilinpäätöksen ryhmittely

Tuloslaskelman ja taseen liitetietojen erien ryhmittelyä on muutettu vastaamaan nykyistä organisaatiorakennetta. Edellisen vuoden luvut on muutettu vertailukelpoisiksi.

## Sijoitusten arvostus

Peruspääomasijoituksiin kuuluvat osakkeet, osuudet ja joukkovelkakirjalainat on arvostettu alimman arvon periaatteella joko alkuperäiseen hankintamenuun tai sitä alempaan käypään arvoon. Arvonalennukset on tehty hankintaerittäin. Sekä kotimaisissa että ulkomaisissa osakkeissa on käytetty viimeistä kaupankäyntikurssia. Joukkovelkakirjalainojen arvostuksessa on käytetty Sijoitustutkimus Oy:n ilmoittamaa hintaa.

Kohdeyrityksiin ja rahastoihin tehtyjen pääomasijoitusten tasearvona on kohdeyritysten osalta alkuperäinen hankintameno ja rahastojen osalta sijoitussitoumuksen alkuperäinen arvo tai edelläolevia alhaisempi sisäisen arvonnäärityksen arvo. Sisäinen arvonnääritys tehdään suorien kohdeyrityssijoitusten osalta kaksi kertaa vuodessa. Arvonnäärityksen perusteella tehdään tarvittavat arvostuksen muutokset kirjanpitoon. Rahastosijoitusten arvioinnissa käytetään samoja periaatteita soveltuvin osin. Niiden arvostuksen pohjana on rahastojen ilmoittama oman salkkunsu arvostus.

## Käyttöomaisuuden arvostus

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu käyttöomaisuushyödykkeiden käyttöiän mukaisina tasapoistoina alkuperäisestä hankintahinnasta.

Suunnitelman mukaiset poistoajat ovat:

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

Sijoitusomaisuuden poistot on laskettu käyttöomaisuushyödykkeiden poistoja vastaavalla tavalla.

## Ulkomaanrahan määräiset erät

Ulkomaanrahan määräiset saamiset ja velat on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän keskipurssiin.

# Tilinpäätöksen liitetiedot

## Tuloslaskelman liitetiedot (1 000 €)

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

### UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

	Ohjelmat		Yritysrahoitus		Rahastosijoitukset		Yhteensä	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<b>1 Tuotot rahoituskohteista</b>								
pääomanpalautukset	0	0	1	25	0	0	1	25
voitto-osuudet	0	0	0	0	398	732	398	732
korot	27	8	56	81	0	0	83	89
myyntivoitot	0	0	142	594	0	0	142	594
osingot	24	0	36	15	190	574	250	589
muut tuotot	22	0	880	81	0	0	902	81
Yhteensä	73	8	1 115	796	588	1 306	1 776	2 110
<b>2 Kulut rahoituskohteista</b>								
kulut rahoituskohteista	-18	-56	-495	-192	0	-421	-513	-669
arvonalennus	-1 303	-334	-8 441	-14 871	-1 124	-4 651	-10 868	-19 856
riskivaruksen muutos	-138	-117	1 601	6 617	0	0	1 463	6 500
Yhteensä	-1 459	-507	-7 335	-8 446	-1 124	-5 072	-9 918	-14 025
<b>3 Muut kulut</b>								
muut kulut	0	0	-148	-190	0	0	-148	-190

## OHJELMAT SEKÄ TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINTA

	2009	2008
<b>4 Hankkeiden tuotot</b>		
Terveysthuollon ohjelma	0	2
Energiaohjelma	0	0
Koneteollisuuden kasvuohjelma	0	0
Kuntaohjelma	0	0
Strateginen uusiutuminen	0	0
Strategiset prosessit	1	0
	1	2
<b>5 Hankkeiden kulut</b>		
Terveysthuollon ohjelma	-741	-2 147
Energiaohjelma	-1 849	-416
Koneteollisuuden kasvuohjelma	-263	-33
Kuntaohjelma	-3 143	-47
Strateginen uusiutuminen	-700	-1 416
Strategiset prosessit	-1 476	-2 283
	-8 172	-6 342
<b>6 Muut kulut</b>		
Terveysthuollon ohjelma	-175	-195
Energiaohjelma	-170	-94
Koneteollisuuden kasvuohjelma	-85	-77
Kuntaohjelma	-207	-34
Strateginen uusiutuminen	-208	-124
Strategiset prosessit	-59	-192
	-904	-716



## SIJOITUSTOIMINTA

	2009	2008
<b>9 Peruspääoman tuotot</b>		
myyntivoitot	17 318	11 679
korkotuotot	3 369	14 581
kurssivoitot	7 211	1 431
valuuttakurssivoitot	1 462	2 042
osinkotuotot	4 097	8 077
vuokratuotot	829	838
voitto-osuudet	1 503	1 881
	35 789	40 528
<b>10 Peruspääoman kulut</b>		
arvonlennukset	-3 094	-79 893
palautuneet arvonalennukset	17 321	2 729
myyntitappiot	-9 121	-26 393
kurssitappiot	-664	-1 057
valuuttakurssitappiot	-1 512	-2 547
omaisuudenhoitopalkkiot	-412	-645
kiinteistökulut	-167	-154
kiinteistöyhtiöosakkeiden arvonalennukset	147	-1 951
muut kulut	12	-5
	2 510	-109 917



**Taseen liitetiedot (1 000 €)**

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

**11 Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet**

Tilikauden aikana on tehty käyttöomaisuushankintoja 0,2 miljoonalla eurolla  
(0,2 miljoonalla eurolla vuonna 2008).

	Kirjanpito- arvo 1.1.2009	Lisäykset	Vähennykset	Tilikauden poistot 31.12.2009	Kirjanpito- arvo 31.12.2009
koneet ja kalusto	381	171	0	270	282
muut pitkävaikutteiset menot	241	39	0	97	183
toimitilojen perusparannukset	87	0	0	12	75
muut aineelliset hyödykkeet	256	0	0	0	256
	965	210	0	379	796

	2009	2008
osakkeet ja osuudet		
toimitilaosakkeet	14 509	14 509
muut osakkeet	9	9
	14 518	14 518

	2009	Muutos	2008
<b>12 Pääomasijoitukset</b>			
12.1 Ohjelmat	9 835	1 406	8 429
12.2 Liiketoiminnan kehitys sekä suorat sijoitukset	11 735	-4 741	16 476
12.3 Rahastosijoitukset	76 717	7 767	68 950
12.4 Muut sijoitukset	2 707	2 135	572
	100 994	6 567	94 427

## 12.1 Ohjelmat

Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
<b>Terveydenhuollon ohjelma</b>				
Avain Technologies Oy	33 %	1 500	359	1 859
Medhelp Group Oy	44 %	6 278	1 407	7 685
Medixine Oy	18 %	1 026	0	1 026
Prowellness Oy	20 %	1 947	54	2 001
Telekardio Oy	30 %	120	0	120
Vivago Oy	32 %	2 907	620	3 527
		13 778	2 440	16 218
<b>Energiaohjelma</b>				
AW-Energy Oy	7 %	578	0	578
Kodin Onniset Oy	15 %	180	570	750
Norrhydro Group Oy	18 %	1 180	326	1 506
Scancool Oy Ab	17 %	500	0	500
Viola Systems Oy	25 %	800	0	800
		3 238	896	4 134
<b>Koneteollisuuden kasvuohjelma</b>				
Fimet Oy	47 %	496	0	496
Fluid House Oy	10 %	150	1 000	1 150
Sabriscan Oy	19 %	500	0	500
Shanghai Fimet Medical Instruments Co. Ltd	13 %	278	0	278
		1 424	1 000	2 424
<b>Kuntaohjelma</b>				
Kuntamaisema Oy	40 %	60	0	60
		60	0	60
Ohjelmat yhteensä				22 836
Kumulatiivinen arvomuutos				-13 001
Kirjanpitoarvo				9 835

12.2 Liiketoiminnan kehitys ja suorat sijoitukset  
Sitran omistamat osakkeet, osuudet sekä muut sijoitukset

	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
<b>Liiketoiminnan kehitys ja strategiset sijoitukset</b>				
BioTie Therapies Oyj	9 %	13 851	673	14 524
EC-Engineering Oy	32 %	964	0	964
Fibrogen Inc.	3 %	3 515	0	3 515
FIT Biotech Oyj Plc	23 %	4 080	3 300	7 380
Helsinki Business and Science Park Oy	14 %	168	0	168
Galilaeus Oy	60 %	5 026	5 280	10 306
Innotalli Oy	44 %	170	0	170
Ipsat Therapies Oy	18 %	5 520	0	5 520
KC-Holding 3 Oy	42 %	2 000	0	2 000
Mobidiag Oy	43 %	3 243	1 290	4 533
Nexstim Oy	30 %	5 282	980	6 262
Odum Oy	45 %	885	0	885
Pharmatory Oy	24 %	759	540	1 299
Quatrx Pharmaceuticals Co	2 %	3 895	318	4 213
Stellac Oy	40 %	1 868	0	1 868
Waterix Oy	49 %	511	0	511
Watrec Oy	46 %	739	0	739
Vivoxid Oy	36 %	5 362	1 620	6 982
		57 838	14 001	71 839

	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
<b>Pääomarahastot ja operatiiviset sijoitukset</b>				
<b>Operatiiviset sijoitukset</b>				
Akela Pharma Inc.	3 %	8 829	0	8 829
Boneca Oy	33 %	750	1 250	2 000
Deltagon Group Oy	17 %	71	0	71
Efficas Inc.	4 %	1 097	0	1 097
Enterprike Software Ltd	22 %	22	661	683
Heptagon Oy	0 %	5 648	0	5 648
Hidex Oy	38 %	796	605	1 401
Innomedica Oy	50 %	262	571	833
Juvantia Pharma Oy Ltd	52 %	3 661	0	3 661
Kyrönmaan Juustomestarit Oy	14 %	34	366	400
Labmaster Oy	30 %	175	2 221	2 396
Leucoson Oy	0 %	0	440	440
Neomed Oy	10 %	13	136	149
Panphonics Oy	37 %	1 534	0	1 534
Reactionlab Oy	38 %	52	805	857
Seven Networks	1 %	1 718	0	1 718
Solibri Oy	14 %	150	472	622
Space Systems Finland Oy	13 %	970	0	970
Staselog Oy	0 %	0	100	100
Stick Tech Ltd Oy	12 %	1 346	0	1 346
		27 128	7 627	34 755
Uuden liiketoiminnan kehitys yhteensä				106 594
Kumulatiivinen arvomuutos				-94 859
Kirjanpitoarvo				11 735

12.3 Rahastosijoitukset  
Sitran tekemät sijoitukset rahastoihin

	<b>Sijoitus</b>
Aloitusrahasto Vera Oy	2 000
Apple Tree Partners II L.P.	4 135
Atlas Venture Fund III	1 598
Baltic Investment Fund III	764
Bio Fund Ventures I jatkosijoitusrahasto Ky	12
Bio Fund Ventures I Ky	7 567
Bio Fund Ventures II jatkosijoitusrahasto Ky	750
Bio Fund Ventures II Ky	2 104
Bio Fund Ventures III Ky	3 934
Boston Millennia Partners L.P.	1 559
CapMan Russia Fund L.P.	3 378
Capricorn Cleantech Fund NV	10 000
Chrysalix Energy III Ltd	4 184
Crescendo III, L.P.	1 890
Diamondhead Ventures L.P.	1 997
EBRD North-West and West Russia Regional Venture Fund	0
Eqvitec Mezzanine Fund III Ky	4 897
Eqvitec Teknologiarahasto I Ky	1 826
Eqvitec Teknologiarahasto II Ky	3 925
Finnventure II Ky	31
Finnventure III Ky	3
Folmer Equity Fund I Ky	2 000
Hambros Advanced Technology Trust III L.P.	462
HealthCap 1999 K.B.	4 495
InnKap 2 Partners	955
InnKap 3 Partners	2 887
Matkailunkehitys Nordia Oy	3 229
MB Equity Fund Ky	0
Merlin Biosciences Fund L.P.	6 413
PMI Venture Fund L.P.	1 897
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.	592
Trident Capital Fund V	2 168
Terveysrahasto Oy	19 602
Ventech Capital II, L.P.	4 482
Rahastosijoitukset yhteensä	110 552
Kumulatiivinen arvomuutos	-33 835
Kirjanpitoarvo	76 717

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

**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.

12.4 Muut sijoitukset

	Osakkeet ja osuudet		Pääomalainat ja muut lainat	Sijoitus yhteensä
	Omistus	Sijoitus	Sijoitus	
Easdaq S.A.	0 %	138	0	138
East Office of Finnish Industries Oy	5 %	50	0	50
Eigenvalue Oy	14 %	432	0	432
Geniem Oy	0 %	0	200	200
Hi-Col Oy	0 %	0	275	275
Kibron Oy	0 %	0	823	823
Kitewing Sports Oy Ab	0 %	0	17	17
Kuntokumppanit Oy	0 %	0	731	731
Lepo Product Oy	0 %	0	5	5
Mega Elektroniikka Oy	0 %	0	28	28
Navicre Oy	0 %	0	252	252
Oseir Oy	0 %	0	150	150
Ras-Met Oy	0 %	0	395	395
Rinheat Oy	0 %	0	1 601	1 601
Relaxbirth Oy	0 %	0	20	20
7signal Oy	0 %	0	20	20
u-Nav Microelectronics Corporation	1 %	516	0	516
		1 136	4 517	5 653
Muut sijoitukset yhteensä				5 653
Kumulatiivinen arvonmuutos				-2 946
Kirjanpitoarvo				2 707

	2009	2008
<b>13 Peruspääomasijoitukset</b>		
Pitkäaikaiset sijoitukset		
joukkovelkakirjalainat	4 778	201 415
kotimaiset osakkeet	2 134	50 164
ulkomaiset osakkeet	24 033	56 088
sijoitusrahasto-osuudet	523 945	109 721
pääomarahasto-osuudet	10 629	10 472
kiinteistösijoitukset	10 243	10 961
Lyhytaikaiset sijoitukset		
sijoitustodistukset	574	120 121
omaisuudenhoitotilit	234	4 691
muut lyhytaikaiset sijoitukset	299	2 492
	576 869	566 125
Sijoitusomaisuuteen kuuluvien julkisen kaupankäynnin kohteena olevien osakkeiden ja osuuksien aktivoitujen hankintamenojen ja markkina-arvon erotus:		
markkina-arvo yhteensä	651 260	254 512
vastaava kirjanpitoarvo	550 112	215 973
erotus	101 149	38 540
<b>14 Muut saamiset</b>		
Sijoitustoiminnan tuottoihin kirjatut siirtyvät korot tilikaudelta ovat 0,1 miljoonaa euroa (5,7 miljoonaa vuonna 2008).		
<b>15 Muut lyhytaikaiset velat</b>		
Henkilöstökulut	2 495	1 932
Ostovelat	1 237	856
Velat pääomarahastoihin	2 269	2 734
Muut lyhytaikaiset velat	1 466	1 113
	7 467	6 635

**16 Velat rahoitustoiminnasta**

Velat rahoitustoiminnasta muodostuvat rahoitussitoumuksista, joista sopimus on solmittu ja Sitran maksuvelvollisuus on syntynyt.

**Kuluksi kirjatut lainat, joihin liittyy takaisinsaantimahdollisuus, 31.12.2009**

Kuluksi kirjattuja lainoja, joihin liittyy takaisinsaantimahdollisuus, oli tilikauden lopussa yhteensä 1,2 miljoonaa euroa (1,6 miljoonaa vuonna 2008). Lainoista 0,4 miljoonaa (0,7) on sellaisia, joiden takaisinmaksuehto on toteutunut ja takaisinmaksu tapahtuu kiinteän aikataulun mukaan, ja 0,8 miljoonaa (0,8) lainoja, joiden takaisinmaksu määräytyy kiinteän aikataulun sijaan rojaltiperusteisesti. Lainoja, joiden takaisinmaksuehto ei ole toteutunut tai joiden takaisinmaksusta ei ole vielä tehty sopimusta, on yhteensä 0,0 miljoonaa euroa (0,1).

**Kirjaamattomat sitoumukset 31.12.2009**

	2009	2008
<b>Rahoituspäätös tehty, mutta sopimus solmimatta</b>		
Ohjelmat	8 004	3 782
Terveystieteiden ohjelma	1 149	2 601
Energiaohjelma	3 193	1 105
Koneteollisuuden kasvuohjelma	108	48
Kuntaohjelma	3 554	28
Strateginen uusiutuminen	1 157	1 729
Strategiset prosessit	1 580	0
Yritysrahoitus	4 749	5 929
Rahastosijoitukset	6 000	3 000
Muut sijoitukset	245	391
	21 736	14 831

**Hallituksen toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen allekirjoitukset**

Helsingissä 11. päivänä helmikuuta 2010

**Raimo Sailas**  
**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.–31.12.2009 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.

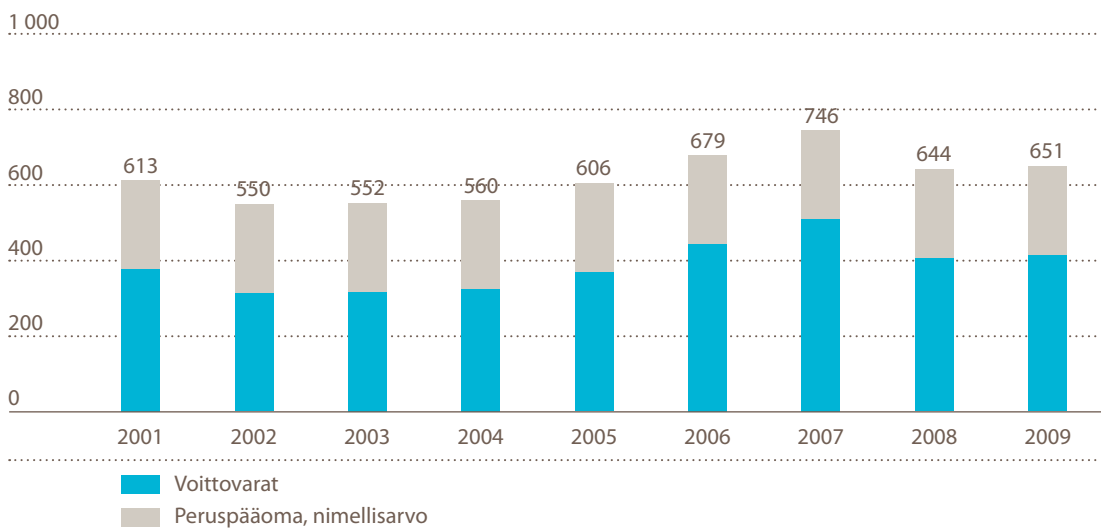
Esitämme tilinpäätöksen vahvistamista sekä vastuuvapauden myöntämistä hallituksen jäsenille ja ylläpitämiehelle tarkastamaltamme tilikaudelta. Puollamme tilikauden ylijäämän käsittelyä hallituksen toimintakertomuksessa esittämällä tavalla.

Helsingissä 12. päivänä helmikuuta 2010

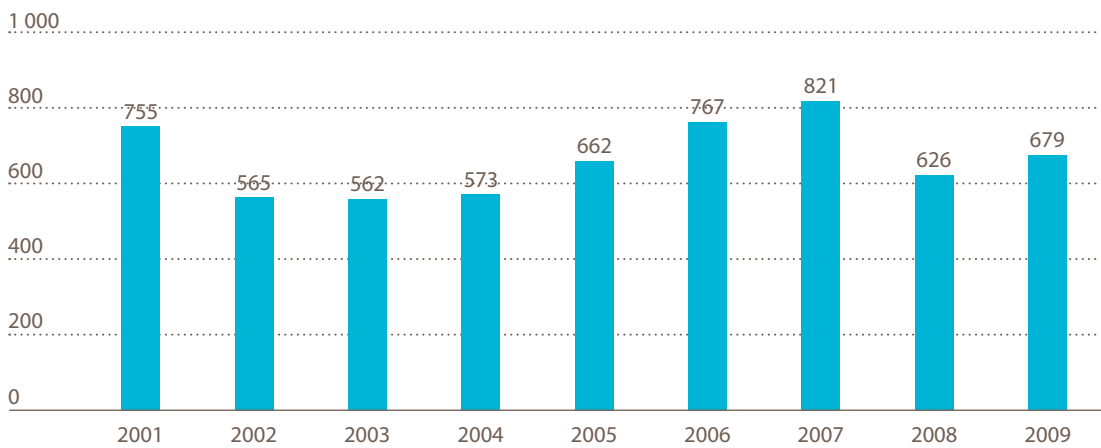
**Olli Nepponen**  
**Esko Kiviranta**  
**Kari Manner KHT**

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

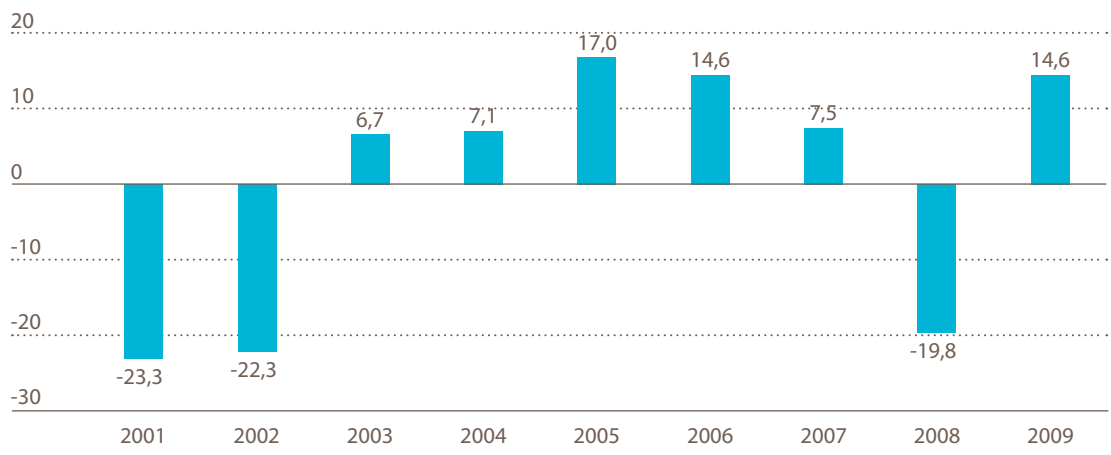
## OMA PÄÄOMA 2001–2009, MILJ. €



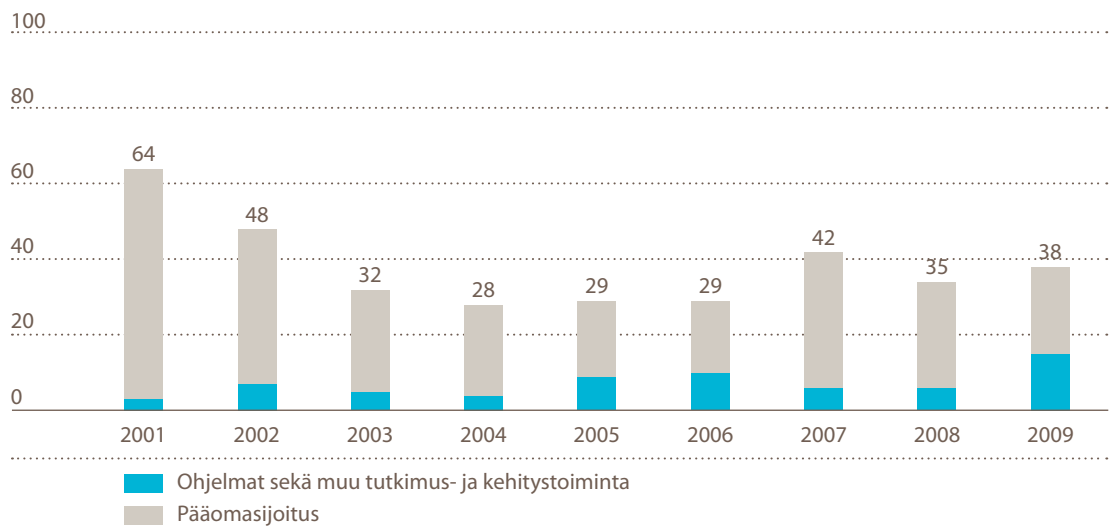
## PERUSPÄÄOMAN MARKKINA-ARVO 2001–2009, MILJ. €



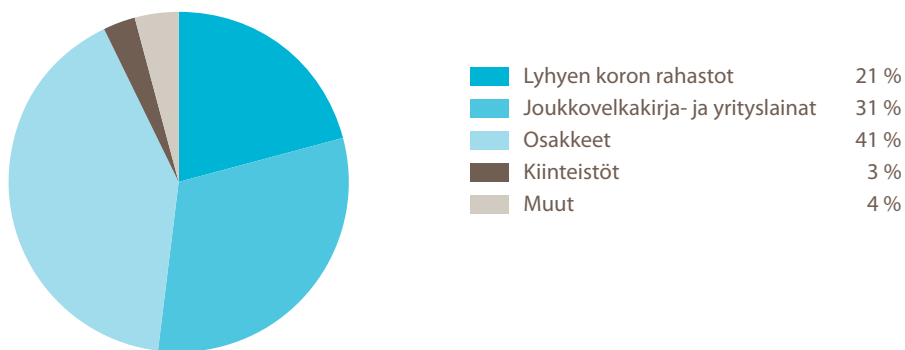
## PERUSPÄÄOMAN TUOTOT 2001–2009, %



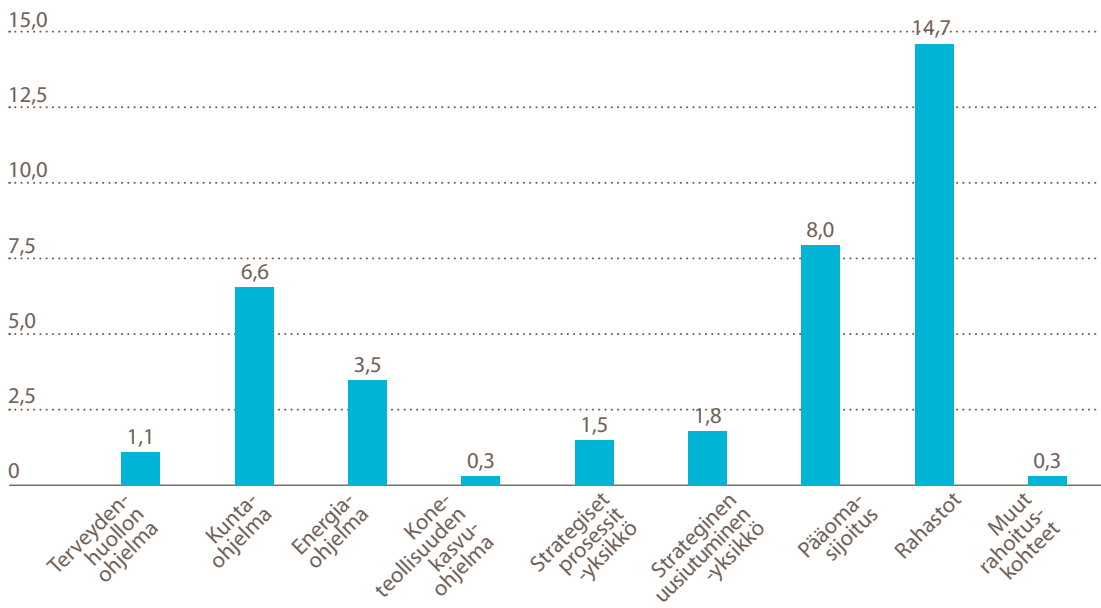
## RAHOITUSPÄÄTÖKSET 2001–2009, MILJ. €



**PERUSPÄÄOMAN JAKAUMA 31.12.2009**



**RAHOITUSPÄÄTÖKSET TOIMINTA- JA OHJELMA-ALUEITTAIN 2009, MILJ. €**









# SITRA

*Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra*

Itämerentori 2, PL 160, 00181 Helsinki

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

ISSN 1235-6166