

SITRA

# LÖFTE OM EN FRAMTID

Verksamhetsberättelse och bokslut 2025



# Vad är **Sitra**?

**JUBILEUMSFONDEN FÖR FINLANDS SJÄLVSTÄNDIGHET SITRA** är hela Finlands framtidshus. Vår uppgift är att stärka Finlands förnyelseförmåga tillsammans med aktörer inom den offentliga, privata och tredje sektorn. Vi agerar som initiativtagare och nätverkare som för samman kompetens från olika områden och generationer. På så sätt säkerställer vi att Sitras insatser märks inom välfärden och konkurrenskraften i hela landet.

Vårt kontor ligger i Gräsviken i Helsingfors, men vi arbetar på olika håll i Finland och även internationellt tillsammans med lokala partner.

Enligt lag (717/1990) är Sitras uppdrag att främja en stabil och balanserad utveckling i Finland, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt i ekonomin samt reda ut utvecklingsalternativ för framtiden. Sitra är en självständig fond, som lyder under riksdagen, och vi använder inte skattemedel ur statsbudgeten. Medlen för framtidsarbetet härrör huvudsakligen från avkastningen på fondens placeringar.

Vi har i över 50 år arbetat för Finland och framtiden. En bättre framtid kräver handling redan idag.

## Exempel på samarbete runt om i Finland 2025

Samarbetsprojekt som Sitra deltagit i med finansiering och/eller expertis.

I Seinäjoki och Idensalmi hördes ungas framtidstankar till stöd för detaljplaneringen.

Björneborg testade en digital app som vägleder unga till utbildning, arbetsliv och stödtjänster.

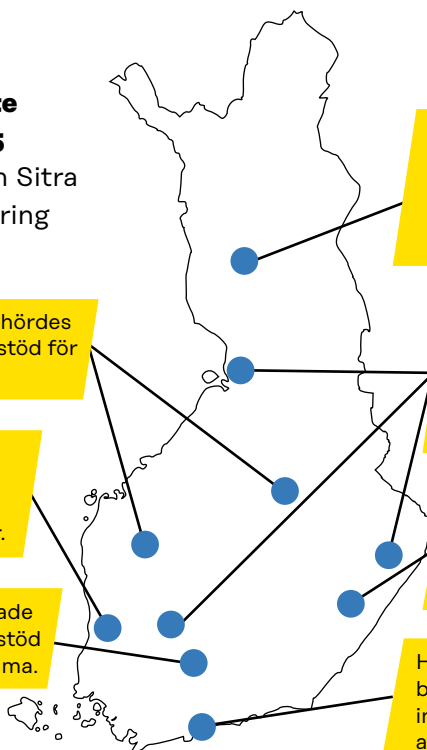
Egentliga Tavastland testade artificiell intelligens som stöd för äldre att klara sig hemma.

Laplands välfärdsområdet utnyttjade Voxit-plattformen för att diskutera utvecklingen av nätverket för social- och hälsovårdstjänster.

Totalt 15 Innovationsstäder, till exempel Tammerfors, Joensuu och Uleåborg, har drivit på FoUI-samarbetet i sina områden.

Sydöstra Finland integrerar naturens hälsoeffekter i livsstilshandledningen på rådgivningsbyråerna.

Helsingfors och Esbo har beslutat att etablera invånarpanelerna som en del av städernas beslutsfattande.



B 5/2026 RD

**JUBILEUMSFONDEN  
FÖR FINLANDS  
SJÄLVSTÄNDIGHET SITRAS  
BERÄTTELSE FÖR 2025**

TILL RIKSDAGEN

I enlighet med 9 § 1 mom. 9 punkten i lagen om Jubileumsfonden för Finlands självständighet (717/1990) överlåter förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet högaktningfullt bifogade berättelse över Sitras verksamhet för 2025, inklusive verksamhetsberättelse och bokslut, till riksdagen.

Helsingfors 7.4.2026

På förvaltningsrådets för Jubileumsfonden för Finlands självständighet vägnar

**MIKA LINTILÄ**  
ORDFÖRANDE

**JORMA JAALIVAARA**  
SEKRETERARE



## Vi kan forma framtiden

**2025** var ett år präglad av förändring. Decennier av värnat internationellt samarbete, frigörelse i världshandeln och demokratisk utveckling verkade ha stannat av. Jordens brytpunkter närmade sig och artificiell intelligens skakade om vardagen både på arbetsplatser och i skolorna.

Mitt i omställningen har Sitra ett uppmuntrande budskap: Vid diskontinuitetspunkter finns det vanligtvis mer utrymme att agera och möjligheter till omställning. Även om tiderna är osäkra och oroliga finns det mycket som vi kan påverka.

När verksamhetsmiljön förändras snabbt och oväntat blir prognostisering ett ännu viktigare verktyg för beslutsfattarna. Framtidsdata bidrar till att bilda en uppfattning om önskvärda och icke önskvärda utvecklingsförlopp som vi måste förbereda oss på och som det är skäl att förstärka eller dämpa.

Till exempel ger översikten Sitras Megatrender 2026 en förtjänstfull inblick i utvecklingsförlopp som kommer att forma världen och Finland under det kommande decenniet.

Megatrender är bekanta och samtidigt slående: *Siktet inställt på ett långlivat samhälle. Omvälvningar av världsordningen mäter demokratins styrka. AI skapar om samhällets grundpelare. Miljökrisen tvingar fram anpassning och reformer.*

År 2025 bjöd Sitra också på strategiska framtidsöversikter som fördjupade sig i ett tema åt gången. Översikterna granskade bland annat förändringar i säkerhetsmiljön, ekonomiska alternativ och ungas försämrade framtidstro på deras möjlighet att påverka i samhället.

**DET HÖR TILL SITRAS UPPGIFT** att främja välfärden och stimulera en hållbar ekonomisk tillväxt i Finland.

Framtidshusets egen förnyelse tog sig uttryck i nya fokusområden och initiativ.

Det går att mjuka upp den stela ekonomin och bygga upp tillväxten förutsatt att landets olika aktörer har en gemensam uppfattning om både utgångsläget och nödvändiga åtgärder. Som grund för debatten om tillväxt och konkreta åtgärder har Sitra och dess tiotala samarbetspartner sammanställt ett omfattande informationspaket om förutsättningarna och möjligheterna för hållbar tillväxt. Den första Tillväxtatlasen publicerades i mars 2026. Vi anser att Sitra har den kompetens som krävs och utmärkta förutsättningar för att ta fram en gemensam lägesbild.

År 2025 började Sitra också på allvar arbeta med möjligheterna som artificiell intelligens medför. Den offentliga ekonomin kämpar med sparkrav, så en betydande ökning av produktiviteten inom den

offentliga sektorn sattes upp som ett av målen. För detta arbete kanaliserade Sitra en historiskt stor satsning på totalt 50 miljoner euro under tre år.

Genom skalbara reformer strävar man efter direkta produktivitetsvinster på 500 miljoner euro fram till år 2030. Ett tecken på ambition är också att Finland internationellt sett vill positionera sig som en pionjär inom användningen av artificiell intelligens.

**FÖRUTOM FÖRUTSÄGELSE** är Sitras fokusområden samhällsinnovationer och finansiering av lösningar som förnyar Finland. Vi strävar alltid efter ett brett samarbete och gemensamma framgångar.

Sitra finansierade experiment, innovationer och utredningar som förnyar Finland med cirka åtta miljoner euro, och under de kommande åren kommer finansieringsbeloppet att öka ytterligare. Projekt som valts genom finansieringsansökningar påskyndar bland annat proaktiv social- och hälsovård, försök kopplade till naturens hälsofördelar och regionalt FUI-samarbete i 14 städer runt om i landet.

Sitra utför också värdefullt arbete för att förnya demokratin. Sitras experter har ordnat medborgarpaneler tillsammans med flera kommuner, städer och välfärdsområden. Paneler med slumpmässigt utvalda deltagare är ett stort stöd för beslutsfattare, särskilt i svåra frågor som splittrar invånarna.

Ett exempel på Sitras långsiktiga internationella arbete är innovationer som stöder demokratin: år 2025 inkluderade Europeiska kommissionen Sitras förslag om ett centrum för demokratiteknologier

i sitt initiativ *Europeiska demokratiskölden*. Tanken är att centrumet ska utveckla en ny typ av teknik som stöder en europeisk syn på demokrati.

År 2026 kommer ett nytt, viktigt ämne upp på Sitras bord, nämligen mänskligt kapital. Det här är goda nyheter, eftersom kompetens avgör på lång sikt. Utan kompetens uppstår varken välfärd, tillväxt eller en positiv ekonomisk sfär.

### **MARKNADSVÄRDET PÅ SITRAS**

#### **PLACERINGSTILLGÅNGAR**

varierar från år till år, och vid utgången av 2025 uppgick värdet till cirka 1 040 miljoner euro (986 mn euro 31.12.2024). Placeringarna gav under året en avkastning på 9,6 procent (6,0 % år 2024).

Sitras förvaltningsråd anser att Sitras ekonomi och verksamhet har skötts väl. Förvaltningsrådet fastställde vid sitt sammanträde Sitras resultaträkning och balansräkning i enlighet med revisorerens framställning 7.4.2026. Vid sammanträdet beslutade förvaltningsrådet på framställning av styrelsen att överskottet på 50 680 385,98 euro från räkenskapsperioden 2025 ska överföras till tidigare års överskottskonto.

Helsingfors den 7.4.2026

**Mika Lintilä, Mika Kari, Hannu Hoskonen, Janne Jukkola, Pihla Keto-Huovinen, Sari Sarkomaa, Laura Huhtasaari, Ari Koponen, Veijo Niemi, Miapetra Kumpula-Natri, Oras Tynkkynen, Mai Kivelä, Otto Andersson och Peter Östman**  
**./. Jorma Jaalivaara**

# Innehåll

## STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUT 2025

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vad är Sitra?</b>                                    | <b>2</b>  |
| <b>Överbudsmannen har ordet</b>                         |           |
| Till förmån för Finland och finländarna                 | 8         |
| <b>Strategi</b>   |           |
| Hela Finlands framtidshus                               | 10        |
| <b>Finansiering</b>                                     |           |
| Finansiering för samhällsreformatorer                   | 12        |
| <b>Exempel på Sitras insatser och resultat 2025</b>     | <b>14</b> |
| <b>Förutsägelse och utbildning</b>                      | <b>16</b> |
| <b>Utmaningar</b>                                       |           |
| Tillväxt  | 20        |
| Hållbarhetsomställning                                  | 23        |
| Demokrati   | 26        |
| Artificiell intelligens                                 | 29        |
| <b>Internationell verksamhet</b>                        | <b>32</b> |
| <b>Så här arbetar Sitra</b>                             | <b>36</b> |
| <b>Sitras personal</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>Placeringar</b>                                      | <b>40</b> |
| <b>Sitras verkningsfullhet utvärderas kontinuerligt</b> | <b>43</b> |
| <b>Ekonomi</b>  | <b>44</b> |
| <b>Förvaltning</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>Bokslut för 2025</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>Bilagor</b>  | <b>63</b> |
| Organisation 31.12.2025                                 | 63        |
| Publikationer enligt tema 2025                          | 64        |
| <b>Ledningsgruppens kontaktinformation</b>              | <b>67</b> |

# Till förmån för **Finland och finländarna**

**ÅR 2025 VAR ETT BETYDELSEFULLT ÅR** för Sitra. Det var det första hela verksamhetsåret då vi arbetade i enlighet med den strategi som godkändes hösten 2024.

Det finns två kärnuppgifter: Vi strävar efter att fördjupa vår förståelse för utvecklingsförloppen i vårt samhälle och främja sociala innovationer som gör det möjligt för Finland att även i framtiden vara framgångsrikt och välmående.

Bristen på ekonomisk tillväxt, hållbarhetsunderskottet i den offentliga ekonomin och den åldrande befolkningen kräver betydande reformer i Finland.

**ÅTGÄRDERNA SOM VIDTOGS HOS SITRA ÅR 2025** utgör en helhet. För det första anpassade vi vår egen organisation och vår operativa modell till en stramare ekonomisk ram.

Omställningsförhandlingarna våren 2025 ledde till att 25 arbetsuppgifter upphörde och personalen inom stödverksamheten minskade med nästan 40 procent. Före utgången av 2026 kommer personalen inom den inhemska verksamheten att minska med cirka en tredjedel jämfört med nivån år 2024.

Andra rörelsekostnader skärs ned med över 20 procent, och den internationella verksamheten kommer under de närmaste åren i huvudsak att finansieras med externa medel.

De genomförda besparingarna möjliggör en betydande ökning av finansieringen. Det nya ekonomiska handlingsutrymmet används till förmån för Finland och finländarna.

Sitras möjlighet att finansiera sociala innovationer åttafaldigas 2027 jämfört med nivån 2024. En stor del av finansieringen riktas till att förbättra produktiviteten inom den offentliga sektorn med hjälp av data och artificiell intelligens. År 2025 beslutade vi om en historiskt stor satsning på programmet *Produktivitet för den offentliga sektorn*. Målet är inte så mycket artificiell intelligens i egenkap av teknik, utan operativa reformer som data och artificiell intelligens möjliggör.

Målet är att offentliga tjänster ska kunna produceras och tryggas, inte bara på ett mer effektivt sätt, utan också på ett ekonomiskt hållbart sätt.

Dessutom beslutade Sitra att åter bli en aktiv aktör inom finansieringen av finska tillväxtföretag. På så sätt bidrar vi för vår del till att skapa förutsättningar för hållbar tillväxt, sysselsättning och utveckling av ägandet i Finland.

**ÄVEN SITRAS ARBETE** för att främja samhällsreformer tog fart.

Vi publicerade nya typer av framtidsrapporter vars syfte är att ge beslutsfattare en djupare förståelse för utvalda ämnesområden som är viktiga för Finland: framtida alternativ, konsekvenser och långsiktiga effekter av dessa.

Vi deltog i försöket att hitta effektivare lösningar för samarbetet mellan företag och forskningsorganisationer och skapa förutsättningar för innovationer inom försvarssektorn. I samarbete med olika aktörer arbetade vi fram en strategi för samhällsförtroende.

Vi tog steg mot en starkare roll i EU-debatten och kommer att inrätta en tjänst för en ordinarie företrädare i Bryssel år 2026.

Rapporten Megatrender 2026 sammanställde en aktuell lägesbild över de mest betydande omställningarna i världen och långsiktiga konsekvenser av dessa för Finland. Rapporten ger riksdagen och andra beslutsfattare en gemensam referensram som gör det möjligt att granska följderna av politiska beslut över mandatperioderna.

Även rapporten Tillväxtatlasen som publiceras i mars 2026 och är resultatet av ett samarbete mellan ett tiotal författare, svarar i stor utsträckning på ett identifierat behov: vi bidrar till att skapa en gemensam lägesbild av förutsättningarna och möjligheterna för hållbar ekonomisk tillväxt och för att hitta genomförbara sätt att stärka tillväxten.

**SITRA STRÄVAR EFTER ATT TA FRAM** utsikter till stöd för beslutsfattande innan samhällsliga hot eskalerar till kriser och alternativen minskar.

Vår särskilda och oberoende roll som aktör under riksdagen ger oss en utmärkt möjlighet att se långt över regerings- och valperioder. Vi samarbetar och agerar som partner, allt oftare som ett stöd och som en finansör.

Jag tackar Sitras personal för deras engagemang i den mycket krävande och delvis även tunga omställningen som vi genomförde år 2025. Jag tackar riksdagen, Sitras förvaltningsråd och Sitras styrelse för förtroendet

och den goda dialogen i en tid av krävande omställning.

Tillsammans bygger vi ett Finland där framgångsrik företagsverksamhet, en fungerande offentlig sektor och medborgarnas välfärd stärker varandra och bildar en genomgripande hållbar ekonomi.



**Atte Jääskeläinen**

Överombudsman, Sitra



# Hela Finlands framtidshus

Sitra har som uppgift att stärka Finlands förmåga att förnya sig tillsammans med aktörer från den offentliga, privata och tredje sektorn. Vi agerar som initiativtagare och nätverkare som för samman kompetens från olika områden och generationer. Så här säkerställer vi att Sitras insatser har effekt på välfärden och konkurrenskraften i hela landet.

Sitras nuvarande strategi fastställdes sommaren 2024. Den anger riktlinjerna för hur vi bäst ska lyckas med att bygga upp ett framgångsrikt och välmående framtida Finland i ett svårt samhälleligt och ekonomiskt läge.

Sitras lagstadgade uppgift är att i Finland främja en stabil och balanserad utveckling, en kvantitativ och kvalitativ tillväxt av ekonomin samt internationell konkurrenskraft och samarbete.

Hela vår verksamhet syftar till att generera värde för Finland och finländarna: vi stödjer förnyelse, främjar välfärd och stimulerar ekonomisk tillväxt.



## **SITRAS TRE ROLLER**

**FRAMTIDSEXPERT.** Vi tjänar samhället framför allt genom att förutsäga framtida utvecklingstrender, stödja användningen av framtidsinformation och stärka omställnings- och förnyelseförmågan. Framtidstänk och förmåga att förutse är nödvändiga färdigheter, i synnerhet för beslutsfattare, för att även framtida generationers perspektiv ska kunna beaktas i samband med beslut.

**INNOVATIONSPARTNER.** Vi bidrar till att utveckla sociala innovationer som förnyar Finland. Tillsammans med den offentliga sektorn, företag, organisationer eller läroanstalter försöker vi hitta lösningar på utmaningarna i samhället. När fungerande lösningar upptäcks arbetar vi för att de ska få fäste som betydande innovationer.

**FINANSIÄR.** Vi finansierar försök, utredningar och innovationer som förnyar Finland. Förutom finansiering stödjer vi våra partner i att genomföra projekt, utvecklas gemensamt och skapa nätverk.

Sitras arbete genomsyras av värderingarna *ansvarsfullhet, delaktighet och oberoende.*

## **MISSION**

Vi främjar Finlands välfärd och påskyndar ekonomisk tillväxt inom gränserna för naturens bärkraft.

## **VISION**

Vi vågar reformera samhället.

## **FÖRÄNDRINGEN VI STRÄVAR EFTER**



Vi stärker framtids-tänkandet i samhället och ökar förmågan till förutseende i beslutsfattandet.



Vi producerar betydande samhälleliga innovationer och stärker Finlands innovationsförmåga.

## **I DESSA FRÅGOR FÖRDJUPAR SIG SITRA 2026**

### **HÅLLBAR EKONOMISK TILLVÄXT OCH VÄLFÄRD**

Vi ökar förståelsen för förutsättningarna för tillväxt och söker möjligheter för hållbar utveckling i Finland.

### **STARKARE HUMANKAPITAL**

Vi bygger förståelse för betydelsen av humankapital och skapar förutsättningar för ett långsiktigt arbete för att utöka det i Finland.

### **KONKURRENSKRAFT OCH RESILIENS I HÅLLBARHETSOMSTÄLLNINGEN**

Vi söker lösningar som inte bara gör det möjligt för Finland att lyckas med hållbarhetsomställningen, utan som också säkerställer att den blir en källa till konkurrensfördelar, tillväxt och resiliens.

### **ARTIFICIELL INTELLIGENS SOM DRIVKRAFT FÖR FÖRNYELSEFÖRMÅGA**

Vi stöder produktivitetens utvecklingen inom Finlands offentliga sektor och strävan att bli världsledande i fråga om användning av data och artificiell intelligens i offentliga tjänster.

### **DEMOKRATI OCH FÖRTROENDE**

Vi söker lösningar som stöder demokratiskt beslutsfattande i svåra samhällsfrågor, stärker förtroendet och hjälper till att lösa polariserande samhällskonflikter.

# Finansiering för samhällsreformatorer

I strategin för 2024 fastställde vi att Sitra i större utsträckning ska rikta sina medel till sådan verksamhet utanför Sitra som stöder Finlands förnyelse – hållbar ekonomisk tillväxt, välfärd och sociala innovationer.

Denna inriktning började synas år 2025: vi utlyste 16 finansieringsansökningar och beviljade totalt 8 miljoner euro för utvalda projekt.

År 2026 ökar finansieringen till 16 miljoner euro och åren 2027–2028 till cirka 25 miljoner euro per år.

## **Bakgrunden till besluten är ansökningar om finansiering**

Merparten av finansieringen beviljas via ansökningar om finansiering. De flesta ansökningar är riktade, till exempel till den offentliga sektorn, företag, organisationer eller forsknings- och utbildningsinstitutioner.

År 2025 finansierade vi till exempel utveckling av regional FoUI-verksamhet, produktivitetsförbättringar inom den offentliga sektorn och inom social- och

hälsovårdstjänsterna samt utnyttjandet av naturens hälsoeffekter i bekämpningen av folksjukdomar.

Vi riktar finansieringen särskilt till en djupare förståelse av samhällsutmaningar, utveckling av nya lösningar samt spridning och förankring av innovationer som är kopplade till dessa.

Till exempel vid finansieringsansökan *Framtidsbilder för ekonomins tillväxt* var syftet att undersöka ekonomisk tillväxt med hjälp av förutsägelse. Sitra finansierade utredningar som bidrar till att förutse ekonomiska utvecklingsförlopp i en snabbt föränderlig värld, öka beredskapen inför kriser och diversifiera debatten om ekonomin.

Syftet var att sprida nya innovationer till exempel i samband med finansieringsansökningar med temat demokrati. Finansieringen hjälper kommuner och välfärdsområden att förankra nya metoder för medborgardeltagande som en del av beslutsfattandet.

I samband med finansieringsansökningarna inom programmet *Produktivitet för den*

*Sitras experter stöder också genomförandet av projekten genom deras eget arbete. På den här punkten skiljer sig Sitra från många andra finansieringsorganisationer.*

offentliga sektorn efterlystes både lösningar som förbättrar produktiviteten och uppskalning av redan fungerande lösningar. En ny typ av löpande ansökan för storskaliga produktivetsreformer utlystes och den är öppen fram till år 2027. Tidsfristen för ansökan är en gång i månaden.

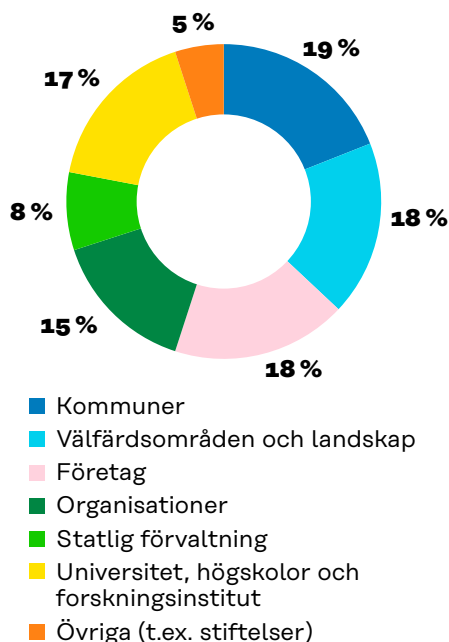
### Sitras stöd är mer än bara euro

Teman för finansiering planeras ofta i samarbete med samverkansgrupperna. Sitra skiljer sig från andra finansieringsorganisationer i och med att samarbetet är intensivt även i det skede då de finansierade projekten genomförs.

Sitras experter stöder också genomförandet av projekten genom deras eget arbete, om projekten anser det gynnsamt. Vår kärnkompetens går ut på att stödja våra samarbetspartner i genomförandet av samhälleliga förändringar, gemensam utveckling av innovationer, framtidstänk och skapandet av nätverk.

### Finansiering år 2025

- Finansiering om **8** milj. euro har beviljats
- **16** ansökningar om finansiering inom flera olika ämnesområden
- **129** positiva finansieringsbeslut
- Beviljad finansiering per sektor



## SPECIALSATSNING

### **200 MILJONER EURO FÖR ETT PRODUKTIVITETSLYFT INOM DEN OFFENTLIGA SEKTORN OCH FÖR FÖRETAGENS TILLVÄXT**

År 2025 beslutade vi om två särskilda insatser:

1. Under åren 2025–2027 stöder vi förbättringen av den offentliga sektorns produktivitet med 50 miljoner euro och genom att utnyttja artificiell intelligens och data. (Läs mer på sidan 29.)
2. Vi avsätter 150 miljoner euro för att påskynda tillväxten hos inhemska tillväxtföretag och små och medelstora företag. Investeringar via inhemska riskkapitalfonder underlättar företagets tillgång till riskkapital. Programmet pågår i cirka fem år.

# Exempel på Sitras insatser och resultat 2025

## **Megatrender 2026 – ett omfattande arbete har slutförts**

Rapporten Megatrender är ett av Sitras mest kända och mest använda innehåll. Rapporten som utarbetats sedan våren 2025 publicerades i januari 2026. Verktyg, såsom megatrendkorten, underlättar användningen av rapporten för både planering av och åtgärder för framtiden.

## **Ledarskapsutbildningarna fick beröm**

Cirka 120 beslutsfattare och påverkare deltog i ledarskapsutbildningarna som Sitra ordnade. I en utvärdering som Teknologiska forskningscentralen färdigställde 2025 fick *Ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik* beröm för sin verkningfullhet. *Utbildning i framtidens EU-ledarskap* fick utmärkta omdömen från deltagarna.

## **Finland är en föregångare i produktivitetslyft inom den offentliga sektorn**

Sitra beslutade om en särskild satsning på 50 miljoner euro för att avsevärt förbättra produktiviteten inom den offentliga sektorn med hjälp av artificiell intelligens och data. Vi stödjer statlig förvaltning, välfärdsområden och kommuner med finansiering, expertstöd och ledarskapsutveckling. Digitaliseringen banar även väg mot proaktiv vård inom social- och hälsovården, där hälsorisker identifieras redan innan symtomen visar sig.

## **Fart på regionalt FoUI-samarbete i 15 städer**

Sitra finansierar och faciliterar totalt 15 Innovationsstäder och deras lokala aktörer i att fördjupa forsknings- och företagssamarbete. Företagens, förvaltningens samt forsknings- och utbildningsinstitutionernas gemensamma mål är att identifiera styrkor och konkreta tillväxtpotentialer i sina respektive områden.

## **Kritiska tekniker: stöd för innovationsverksamhet inom försvarssektorn**

Sitra hjälper till att stärka framsyns- och innovationsförmågan hos teknikföretag. Finland har stark kompetens inom exempelvis artificiell intelligens, halvledare och kvantteknik. I detta avseende ser vi många möjligheter särskilt inom försvarssektorn och försvarsindustrin.

## **Naturen stödjer människors hälsa – och samtidigt den offentliga ekonomin**

Sitra deltog aktivt i förberedelserna inför det nationella naturhälsoprogrammet. Programmet som inleds år 2026 främjar utnyttjandet av naturens hälsoeffekter i såväl människors vardag som i kommuner och inom sjukvården. Sparpotentialen i den offentliga ekonomin beräknas till flera miljarder euro.

### **Nya metoder för att involvera medborgarna införs på bred front**

Med hjälp av Sitras finansiering och stöd förankras välbeprövade deltagandemetoder som en del av beslutsfattandet i över 20 projekt runtom i Finland. Med hjälp av deliberativa medborgarpaneler och den konstruktiva diskussionsplattformen Voxit är det möjligt att öka medborgarnas deltagande.

### **Nya sätt att stärka förtroendet och säkerheten**

Grunden till trygghet är förtroende. Om den krackelerar, försvagas även grunden för den övergripande säkerheten. Sitra undersöker sambandet mellan förtroende och samhälls säkerhet och stödjer olika aktörers förmåga att förutse förändringar och utveckla innovativa lösningar.

### **Kuutio – lösningar på sociala utmaningar**

Kuutio har utvecklats av Sitra och är en metod som hjälper aktörer inom den offentliga sektorn att skapa en gemensam lägesbild av ett valt tema och att hitta lösningar på det genom att använda artificiell intelligens, data och erfarenhetsbaserad kunskap. Kuutio arrangerades första gången i januari 2026 och behandlade temat tryggad livsmedelsförsörjning.

### **Världsforumet för cirkulär ekonomi inspirerade i Brasilien**

Världsforumet för cirkulär ekonomi WCEF, som bildats på initiativ av Sitra, nådde i São Paulo och online över 17 000 personer från 160 olika länder med ett intresse för cirkulär ekonomi.

### **Siffror från år 2025**

**151**

evenemang för intressenter med totalt cirka **24 000** deltagare

**48**

publikationer



**100**

anföranden om framtid på olika orter runt om i Finland

**17**

expertutlåtanden till statsrådet och riksdagen

# FÖRUTSÄGELSE OCH UTBILDNING

## Vad gör Sitra?

Vi producerar information om anmärkningsvärda utvecklingsförlopp som är viktiga för Finlands framtid och stärker framtidstänket i samhället. Vi identifierar innovationsbehov, svåra utmaningar eller fenomen i samhället som kräver nya lösningar på, både på kort och lång sikt.

Vi stärker framtidstänket i samhället. Särskilt i beslutsfattande är det mycket viktigt att väga alternativen även utifrån ett framtidsperspektiv.



## **MED FRAMTIDEN I ÅTANKE I ALLT BESLUTSFATTANDE**

Den ultrasnabba förändringen och mängden information i samhället sätter press på beslutsfattandet på alla nivåer. Sitra har som mål att öka framsynsdata till stöd för beslutsfattandet – i synnerhet för att öka antalet politiska alternativ och för att beakta längre tidsperspektiv. För detta utvecklade vi ett nytt koncept, strategiska framtidsrapporter. De ger snabbt en omfattande bild av möjliga utvecklingsförlopp i framtiden.

Sitras framtidsrapporter sammanför flera perspektiv i en kärnfull analys av frågor som är viktiga för Finlands framtid. De strukturerar nuläget och framför allt behoven av samhälllig förnyelse och alternativ för framtiden. De första fyra framtidsrapporterna gjorde en djupdykning i följande teman:

**#1** Omställning av säkerhetsmiljön

**#2** Ekonomi i en tid av omställningar

**#3** EU:s möjligheter i en brytningstid

**#4** Vad händer om unga förlorar tron på framtiden

En annan informationsprodukt som vi tagit fram är omvärldsrapporten som publiceras tre gånger om året. Den innehåller en kärnfull analys av förändringen i omvärlden och kan vara ett hjälpmedel för till exempel beslutsfattare, utvecklare och företagsledningens behov.

Sitras senaste Megatrender-rapport publicerades i januari 2026 (se sida 19). Förutom de globala, stora utvecklingsförloppen samlar vi kontinuerligt också in information om svaga signaler, det vill säga de första tecknen på förändring. Vi publicerade i början av 2025 en praktisk guide för att upptäcka och tolka svaga signaler. Dessutom producerade vi den fiktiva, i framtiden placerade OM\*-tidningen.

OM\*-tidningen vill väcka en djärv framtidsdebatt och stärka läsarnas förmåga att leva i en tid av överraskningar. Hösten 2025 skickade vi tidningen till alla gymnasier och yrkesläroanstalter för att stimulera framtidstänk även i undervisningen.

Sitras Framtidsbarometer 2025, som vi publicerade strax före kommunal- och välfärdsområdesvalen, redogjorde för vad finländarna i landets olika delar tänker kring framtiden och skillnaderna mellan kommuninvånarnas och beslutsfattarnas synpunkter.

*Sitra har som mål att öka framsynsdata till stöd för beslutsfattandet – för att öka antalet politiska alternativ och för att beakta längre tidsperspektiv.*

Mitt i de globala kriserna och trots att ungas framtidstro är svag, så är det hoppgivande att 15–24-åringarna hade den starkaste framtidstron bland de olika åldersgrupperna. Finländare tror också att man kan påverka framtiden.

## **Vi utbildar beslutsfattare till förändringsaktörer**

Ingen kan ensam lösa komplexa problem. Sitra stödjer beslutsfattare och förändringsaktörer i att skapa en gemensam lägesbild och i att ta itu med framtidens utmaningar och möjligheter.

År 2025 ordnade vi två *Ledarskapsutbildningar i hållbar ekonomisk politik* och två *utbildningar i framtidens EU-ledarskap*. I kurserna deltog totalt 103 beslutsfattare och påverkare. Kurserna hjälper till att skapa ett nytt tänkesätt, förståelse, förmåga, nätverk och lösningar.

Sedan 2013 har över 600 beslutsfattare deltagit i ledarskapsutbildningarna för hållbar ekonomisk politik. Teknologiska forskningscentralens utvärdering av utbildningen publicerades år 2025. Bedömarna anser att utbildningen fördjupar deltagarnas förståelse för en hållbar ekonomi och stärker både individers och samhällets beredskap på att möta hållbarhetsutmaningar.

## **Försök att stärka förmågan till förutseende i samband med beslutsfattande**

Vi hjälper till att även i praktiken integrera metoder för förutseende som en intensivare del av beslutsfattandet. Vi finansierar fyra

projekt som stärker flerstämmigt förutseende i byar runt om i Finland, i Tammerfors stadsregion, i statsförvaltningen och i riksdagen.

Ett gemensamt projekt mellan Centret för framtidsforskning vid Åbo universitet och Nuorten Akatemia låter barns och ungas röst bli en del av expertutfrågningarna i riksdagens framtidsutskott.

Det stora evenemanget inom förutsägelse Finnsight 2025 samlade i början av hösten landskapen, kommunerna, städerna och andra organisationer som bygger Finlands framtid. Under evenemanget diskuterades vilka framtidsbilder och handlingar vi behöver. Evenemanget nådde totalt omkring 2 000 deltagare online. För arrangemanget stod Sitra och sex landskapsförbund. Finnsight är en del av det nationella framsynsnätverkets verksamhet, som samordnas av statsrådets kansli och Sitra.

År 2025 höll vi cirka 100 anföranden om framtiden vid evenemang som ordnades av andra runt om i Finland. Anförandena nådde över 5 000 personer.

## **Blicken mot 2026**

- Vi hjälper olika aktörer att utnyttja megatrender i sitt arbete.
- Vi utarbetar framsynsanalyser som åtminstone behandlar beslutsfattande över generationer, teknik och den gröna omställningen.
- Vi arbetar tillsammans med statsrådets kansli och riksdagens framtidsutskott för att stärka användningen av framsynsdata i beslutsfattandet.

INFORMATION OCH VERKTYG, VARSÅGOD!

## MEGATRENDER 2026: UTVECKLINGSFÖRLOPP SOM TVINGAR FINLAND ATT FÖRNYA SIG

Sitra har publicerat populära megatrendrapporter i över tio år. Den senaste sammanfattningen, som publicerades i början av 2026, tolkar omfattande globala utvecklingstenden- ser ur Finlands perspektiv. Vilka frågor, utmaningar och möjligheter står vi inför under det kommande decenniet?

Rapporten betonar behovet av förnyelse i världens omvälvningar. Finland har goda förutsättningar att bygga en stark framtid, såvitt reformer genomförs målinriktat.

Sitras uppfattning är att Finland skulle ha nytta av ett nytt samhällskontrakt – ett kontrakt som genom ett inspirerande framtids- löfte skulle bära finländarna och vårt land i en förändrad värld.

I januari 2026 tog cirka 34 000 framtids- intresserade personer del av Megatrender 2026-rapporten på Sitras webbplats. Ungefär 10 000 personer följde publiceringen online, och 470 platser där människor gemensamt kunde följa publiceringen organiserades på cirka 70 orter.

Förutom rapporten finns verktyg såsom megatrendkort och arbetsmallar. Rapporten publicerades för första gången även som ett maskinvänligt [JSON-dataset](#). Med hjälp av verktygen och datasetet är det enkelt att använda informationen både för beslutsfattande och för att utveckla företag och andra organisationer.

**LÄS MER:** [Megatrender 2026](#)

### Megatrender ur Finlands perspektiv

MÄNNISKOR OCH KULTUR

**Siktet inställt på ett långlivat samhälle**

MAKT OCH POLITIK

**Omvälvningar av världsordningen mäter demokratis styrka**

**MOT ETT NYTT SAMHÄLLS- KONTRAKT**

TEKNIK OCH EKONOMI

**AI skakar om samhällets grundpelare**

NATUR OCH RESURSER

**Miljökrisen tvingar fram anpassning och reformer**

# TILLVÄXT

## Varför detta tema?

SFinland har under en längre tid haft en dålig ekonomisk tillväxt och arbetets produktivitet sackar efter. Bristen på arbetskraft till följd av en åldrande befolkning och låga födelsetal försämrar betingelserna för tillväxt. Våra företag avstår från att investera, och vår förmåga att finansiera även de viktigaste offentliga tjänsterna är hotad.

Hur ska vi kunna vända ekonomin in på ny kurs och få Finland att blomstra, så att tillväxten är hållbar och inom gränserna för naturens bärkraft?

## ÖKAD FÖRSTÅELSE FRÅN KÄLLORNA TILL HÅLLBAR TILLVÄXT

Finlands svaga ekonomi beror inte på den offentliga sektorn, bristande investeringar, svag kostnadskonkurrens eller efterfrågan på exportprodukter. Orsaken är framför allt den svaga utvecklingen av företagssektorns totala produktivitet. Det framgår av en djuplodande analys som Matti Pohjola, professor emeritus i nationalekonomi, utarbetat för Sitra våren 2025.



I promemorian Miksi Suomi ei kasva? (Varför växer inte Finland?) jämför han utvecklingen av levnadsstandarden och produktiviteten i Finland i synnerhet med dito i Sverige, Danmark och Tyskland. Finland är det enda nordiska land där den totala produktiviteten inte har ökat alls under de senaste tio åren.

Finland har inte lyckats utnyttja millenniets omvandlingskrafter, det vill säga digitalisering och tjänster, för tillväxt på samma sätt som våra nordiska grannar. Betydelsen av kompetens samt av forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet är helt avgörande för vårt lands framtid.

## **Befolkningens utveckling avgör utsikterna för ekonomin**

Även i fortsättningen kommer befolkningsutvecklingen att ha en betydande inverkan på ekonomisk tillväxt och den offentliga sektorns ekonomiska läge. I fråga om befolkningsutvecklingen är det skäl att förbereda sig på både goda och dåliga scenarier.

Antalet sysselsatta personer och de samtidiga ekonomiska utsikterna är redan mycket osäkra på 15–20 års sikt. Detta framgår av publikationen Suomen väestö ja kansantalous uuden edessä (Finlands befolkning och ekonomi inför en ny era).

I en promemoria som beställdes av Sitra granskar Etlas forskare hur olika befolkningsprognoser påverkar sysselsättningen, tillväxten och den offentliga ekonomins hållbarhet. Den största skillnaden mellan prognoserna gäller nettoinvandringen. Utan effektiva politiska åtgärder kommer tillväxten av human-kapitalet – som var grunden för ekonomin på 1900-talet – att sjunka.

Enligt uppskattningarna är det en lönsam investering att främja invandrares kompetens

och arbetsmarknadsberedskap, eftersom tillgången på kvalificerad arbetskraft leder till ytterligare investeringar, ekonomisk tillväxt och välfärd.

Vi publicerade de demografiska forskningsuppgifterna för att vara fritt tillgängliga för alla. Den så kallade stokastiska befolkningsprognosen innehåller flera alternativa utvecklingsbanor och beräknar sannolikheten för dessa.

I en färsk rapport från Sitra och Institutional Architecture Lab (TIAL) granskades demografiska förändringar ur ett institutionellt perspektiv. Även förvaltningen måste förändras för att Finland ska kunna förbereda sig för de utmaningar som följer av förändringar i befolkningsstrukturen. Det krävs omfattande samarbete samt innovativa lösningar och strukturer som möjliggör en anpassning av arbetsmarknaden, utbildningssystemet och den sociala tryggheten. Rapporten innehåller konkreta förslag och internationella exempel på hur institutioner kan förnyas.

På temat befolkning finansierade vi även Suomen Mentorits projekt Future in Finland, som hjälper internationella studenter att stanna kvar i Finland efter avslutade studier.

## **Tillväxtatlas – en helhetsbild av hållbar tillväxt**

Projektet Kasvuatlas (Tillväxtatlas) som Sitra startade 2025 har som mål att hitta lösningar på utmaningarna med ekonomisk tillväxt. Framöver samlar vi årligen in information om förutsättningarna för och åtgärder som stöder hållbar tillväxt. Arbetet sker tillsammans med ett brett partnersätverk.

Tillväxtatlasen fungerar både som en publikationsserie och som ett diskussionsunderlag.

Den granskar den ekonomiska tillväxten ur ekonomiska, mänskliga och naturkapitalperspektiv.

I höstas arbetade vi med beredningen av den första omfattande Tillväxtatlas-publicationen.

Målet är en på bred front delad gemensam lägesbild som lägger grunden för en politik som syftar till hållbar tillväxt över regeringsperioderna. I anslutning till detta bygger vi upp en kontinuerlig, framåtsträvande dialog mellan beslutsfattare, experter och näringslivet. Senare har vi också ambitioner på konkreta samarbetsprojekt.

## **Fart på generationsskiften och tillväxt**

Medarbetarägande skulle till viss del kunna underlätta generationsväxlingar i företagen.

Det avser en ägarstruktur där medarbetarna successivt blir ägare av företaget och fortsätter affärsverksamheten.

I bästa fall kan medarbetarägande påskynda ekonomisk tillväxt, trygga företagsverksamhetens fortsättning och stärka den lokala livskraften. Sitras promemoria om ämnet erbjuder konkreta förslag på hur modellen kan testas i Finland. Internationellt sett finns det redan lång erfarenhet av denna typ av ägarbyte.

## **Blicken mot 2026**

- Vi hjälper till att skapa en gemensam lägesbild av förutsättningarna och möjligheterna för hållbar tillväxt i Finland. Vi publicerar den första Tillväxtatlasen.
- Vi undersöker sätt att stärka Finlands humankapital.

DETTA FRÄMJAR VI

## **MER KRAFT ÅT DET LOKALA FOU-SAMARBETET – VI DRIVER PÅ 15 STÄDER**

Sitra stödjer totalt 15 Innostäder i att utveckla deras forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet och samarbetet mellan lokala företag och forskningsorganisationer. Städerna är Vanda, Esbo, Helsingfors, Björneborg, Kuopio, Karleby, Lahtis, Seinäjoki, Vasa, Åbo, Tammerfors, Jyväskylä, Joensuu, Villmanstrand och Uleåborg.

Vi erbjuder städerna finansiering, expertstöd och coachning för att bygga upp egna

samarbetsformer. Målet är att identifiera hinder för regionalt samarbete, prova nya verksamhetsmodeller och påskynda företagets tillväxt och nya innovationer.

Lokala lärdomar samlas också in för nationell användning så att de kan utnyttjas för att stärka FoUI-verksamheten i Finland i större utsträckning.

### **LÄS MER:**

I Vasa, Jyväskylä och Tammerfors pågår försök att påskynda FoUI-samarbetet

# HÅLLBARHETS- OMSTÄLLNING

## Varför detta tema?

Finländarnas liv, välbefinnande och ekonomi är helt beroende av naturen. Från naturen kan vi utvinna mat, naturresurser och energi.

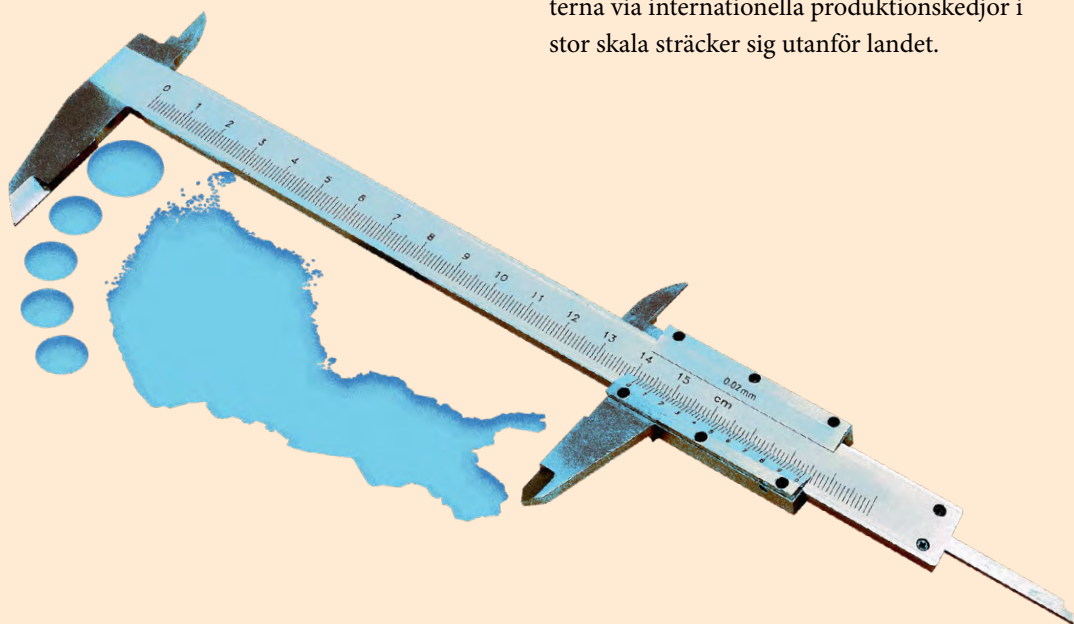
Naturen upprätthåller nödvändiga tjänster, såsom ett livsdugligt klimat och pollinering av grödor. Dessvärre belastar vi naturen på ett sätt som äventyrar vår egen framtid.

Hur ska vi ändra vår verksamhet så att vi kan bygga ett gott liv, lönsam affärsverksamhet och hållbara offentliga finanser inom gränserna för naturens bärkraft?

## NATUREN GER VÄLFÄRD, AFFÄRSVERKSAMHET OCH BESPARINGAR

I en undersökning som forskare vid Jyväskylä universitet gjorde i samarbete med Sitra beräknade man första gången den finländska konsumtionens genomsnittliga ekologiska fotavtryck. Det visar hur mycket en vanlig konsuments livsstil belastar naturen. En motsvarande beräkning har inte tidigare gjorts om medborgare i något land.

Den omfattande beräkningen visar att nästan hälften av finländarnas ekologiska fotavtryck beror på matvanor, och att effekterna via internationella produktionskedjor i stor skala sträcker sig utanför landet.



Den nya beräkningsmetoden är ett viktigt framsteg i utvecklingen av beräkningen av det allmänna ekologiska fotavtrycket, eftersom den hjälper till att välja de mest effektiva åtgärderna för att minska skadorna på naturen.

Med hjälp av den metod som forskarna har utvecklat kommer man framöver att kunna beräkna det ekologiska fotavtrycket av invånarnas konsumtion i vilket land eller vilken region som helst, så länge nödvändiga data finns tillgängliga. Metoden kan också användas av företag, kommuner och andra organisationer.

### **Naturens hälsofördelar som en del av vardagen**

LTI som tillbringas i naturen främjar hälsa och välbefinnande enligt forskning. Om naturens positiva inverkan på människors hälsa utnyttjades i större utsträckning skulle Finland kunna minska utgifterna som folksjukdomarna orsakar samhället och samtidigt minska mänskligt lidande. I höstas visade en studie som finansierades av Sitra att Finland kan spara upp till hundratals miljoner euro per år med hjälp av naturen, enbart vad gäller förebyggandet av depression och typ 2-diabetes och läkemedelsbehandling av astma.

Vi finansierade flera projekt där naturens hälsofördelar integreras i finländarnas vardag bland annat i skolor, på arbetsplatser och i vårdmiljöer. Till exempel integrerar Egentliga Finlands välfärdsområde naturens effekter i livsstils- och motionsrådgivning för arbetsföra personer.

Sydöstra Finlands yrkeshögskola utvecklar tillsammans med sina samarbetspartner material som stärker barns och föräldrars naturkontakt. Materialet kommer att delas ut av rådgivningarna.

Projektet startade år 2025 och pågår till slutet av augusti 2026. De lärdomar som

erhållits tas tillvara och sprids i det nationella naturhälsoprogrammet som startar i början av år 2026. I inledningsskedet är Sitra finansierare och en sammankallande aktör som faciliterar planeringen.

Naturbaserade lösningar kan också avsevärt förbättra städernas förmåga att hantera klimatuppvärmningen, förlusten av biologisk mångfald och utmaningarna som rör folkhälsan.

Enligt en utredning som Sitra beställt hindras användningen av naturbaserade lösningar i Finland på grund av stadsplaneringspraxis, naturens osynliga ekonomiska värde och bristande kompetens. Utredningen genomfördes av Green Building Council Finland, som är specialiserad på hållbarhet inom fastighets- och byggsektorn.

### **Krisresiliens och business från naturen**

Naturen tryggar Europas krisresiliens och företagets affärsverksamhet. Det var budskapet från toppevenemanget om företagsverksamhet och naturen European Business and Nature Summit, som hölls i Helsingfors i oktober 2025. Evenemanget arrangerades av Sitra och samarbetsnätverket EU Business & Biodiversity Platform, som lyder under Europeiska kommissionen. I nätverket ingår över 400 företag och organisationer.

Evenemanget som för första gången arrangerades i Norden samlade hundratals företagsledare, inflytelserika personer inom finanssektorn och politiska beslutsfattare. Anföranden hölls till exempel av verkställande direktören för Storebrand Asset Management Jan Erik Saugestad, EU-kommissionären Jessica Roswall, verkställande direktören för livsmedelsföretaget Paulig Rolf Ladau och Finlands klimat- och miljöminister Sari Multala.

Programmets tre teman behandlade företagens miljöåtgärder, möjligheterna inom cirkulär- och bioekonomi samt finansieringslösningar. En lösning som lyftes fram var ekosystemredovisning som synliggör naturens ekonomiska värde och hjälper till att mäta och följa utvecklingen av naturkapitalet.

Diskussionen om temat fortsatte på hösten när Sitra kring samma bord samlade tjänstemän från ministerier, forskare, myndigheter samt företrädare för företag och branschförbund för att skissa upp möjliga användningsområden för ekosystemredovisning i beslutsfattandet i Finland.

Dessutom utvecklar Sitra tillsammans med Finlands näringsliv, miljöministeriet och Internationella naturvårdsunionen IUCN en modell som hjälper företag att planera och

genomföra miljöåtgärder som stödjer affärsverksamhet. Målet är att för företag skapa en nationell plattform för naturvårdsarbete som sammanställer nödvändig information, bästa praxis och expertnätverk.

### **Blicken mot 2026**

- Ett nationellt naturhälsoprogram inrättas. Sitra samordnar och finansierar arbetet.
- Vi lanserar tillsammans med S-gruppen och Jyväskylä universitet en till företagen riktad öppen databas som hjälper företagen att beräkna sitt ekologiska fotavtryck.
- Vi publicerar en bedömning om vad Finlands hållbarhetsmål innebär för skogsbruket och vilka ekonomiska effekter olika åtgärder har.

DET HÄR TOG VI REDA PÅ

## **FINLAND BEHÖVER EN FUNGERANDE MARKNAD FÖR NATURVÄRDEN**

Det behövs nya, brådskande lösningar och betydligt större investeringar än vad som är fallet i dagsläget för att stoppa förlusten av biologisk mångfald. Offentliga medel räcker inte alls, utan skyddet och återställandet av naturen kräver också privat finansiering.

En marknad för naturvärden är en samhällelig innovation för denna utmaning. Det är ett sätt att kanalisera privata kapitalflöden till åtgärder som återställer naturen och skapa ekonomiska incitament för att stärka biologisk mångfald.

### **LÄS MER:**

[Främjande av marknaden för naturvärden](#)

Tillsammans med samverkansgrupperna kartlade vi flaskhalsar och utvecklingsbehov på marknaden för naturvärden. Vi listade också lösningar för att styra penningflödena mer effektivt till naturens fördel. Av utredningen framgick det att offentliga aktörer bör ta ledarrollen och att det behövs incitament för att det ska vara möjligt att få fart på marknaden för naturvärden.

Omfattningen av och genomslagskraften hos marknaden för naturvärden i Finland beror i hög grad på de beslut som fattas nu.

UTMANING

# DEMOKRATI

## Varför detta tema?

Den politiska debatten har tillspetsats och finländarnas värderingar har polariserats. Den allt mer individualiserade mediekonsumtionen leder till att människor har mycket divergerande verkligheter. Därför är det svårare för oss att föra en konstruktiv diskussion med varandra och fatta ansvarsfulla beslut om Finlands framtid.

Upplevelsen av att kunna påverka saker som är viktiga för en själv har försvagats och delaktigheten minskat. För att det ska gå att lösa de största problemen behövs ändå tillit till de demokratiska institutionerna och gemensamma, motiverade beslut.

Hur kan demokratier reformera sig?



## **DELTAGANDE ÖKAR FÖRTROENDET**

Invånarna i välfärdsområdena deltar i områdenas beslutsfattande vid val och tiden mellan valen. Många välfärdsområden har redan tagit i bruk olika metoder för deltagande och skapat grunder för områdesdemokrati.

Beslutsfattandet kan göras smidigare bland annat genom att minska antalet organ och förtydliga organens roller. Det framgår av Sitras utredning Vad kostar demokratin inom välfärdsområdena?.

Enligt utredningen resurserna för demokrati och invånardeltagande bör riktas så effektivt som möjligt för att stärka beslutsfattandet och öka invånarnas deltagande.

### **Bättre beslut genom invånarnas deltagande**

År 2025 finansierade Sitra över tjugo projekt som etablerade nya möjligheter till deltagande på olika nivåer i beslutsfattandet runt om i Finland. Kommuner, välfärdsområden, aktörer inom offentlig förvaltning och andra som utnyttjar metoder för deltagande erbjöds också omfattande stöd och verktyg.

I projekten användes demokratiinnovationer på olika förvaltningsnivåer, såsom deliberativa medborgarpaneler där urvalet av deltagarna sker slumpmässigt, och Voxit-plattformen (tidigare Polis). Voxit är en digital plattform för deltagande som Sitra har introducerat i Finland och som möjliggör en bred hantering av samhällsfrågor på ett konstruktivt sätt.

Flera välfärdsområden prövade redan åren 2023–2024 nya metoder för deltagande med hjälp av finansiering från Sitra. Försöken visade att välplanerat invånardeltagande kan

ge betydande fördelar för både invånarna och beslutsfattarna. Lärdomar har sammanställts i Sitras arbetsdokument.

Deltagande bidrar också till att öka det samhälleliga förtroendet.

I Framtidsforumet för samhälllig säkerhet hösten 2025 diskuterade experter från Sitra, inrikesministeriet och Helsingfors universitet tillsammans med samverkansgrupper om vilken roll det samhälleliga förtroendet har för uppbyggandet av Finlands säkerhet. Målet är att undersöka hur förtroende och samhällelig säkerhet byggs upp och hur det kan stärkas i en tid av pågående osäkerhet.

### **Digitalisering och artificiell intelligens: medborgarnas förtroende är viktigt**

I det finska samhället har artificiell intelligens snabbt blivit en del av vardagen, men medborgarnas förtroende för dess utvecklare och användning är svagt. Därför bjöd Sitra och Reaktor in finländarna att berätta om sina åsikter om användningen av artificiell intelligens i offentliga tjänster. Diskussionen fördes på plattformen Voxit och nästan 6 500 personer deltog.

Projektets mål är att öka förståelsen för vilka lösningar som kan trygga medborgarnas förtroende för offentliga tjänster som i allt större utsträckning använder artificiell intelligens. Utifrån diskussionen upprättas också tekniska regler som kan användas till exempel för att träna digitala tjänster som utnyttjar automatisk beslutsfattning.

Finlands offentliga förvaltning har goda förutsättningar att ta i bruk nya lösningar. Med nya tekniker och artificiell intelligens kan produktiviteten inom den offentliga sektorn höjas och därigenom kan man säkerställa

högkvalitativa tjänster i ett stramare ekonomiskt läge.

Sitras utredning om möjligheterna med digitalisering och artificiell intelligens inom offentlig förvaltning visade att nya lösningar kan öka transparensen, effektiviteten och medborgarnas möjligheter till deltagande i den offentliga förvaltningen.

### **EU-kommissionen visade stort intresse för ett tekniknav för civilsamhället**

JFör att deltagande demokrati ska kunna utvidgas i Europa på alla förvaltningsnivåer behövs europeisk medborgarutvecklad teknik (eng. *civic tech*). Med termen avses digitala verktyg som är utformade för att stödja demokratisk interaktion, demokratiskt deltagande och beslutsfattande.

Sitras långsiktiga arbete med detta tema fick ett betydande genombrott när Europeiska kommissionen beslutade att inkludera Sitras idé om ett tekniknav för civilsamhället i sitt initiativ om *den europeiska demokratiskölden*.

I möten med kommissionens tjänstemän har Sitra aktivt lyft fram behovet av ett tekniknav för civilsamhället. Enligt kommissionens initiativ skulle det nya tekniknavet för civilsamhället, Civic Tech Hub, erbjuda information om medborgarutvecklad teknik, resurser och verktyg.

### **Blicken mot 2026**

- Vi skalar upp och förankrar verktyg och arbetssätt som gör det möjligt att bättre samordna intressekonflikter och knäckfrågor kopplade till genomförandet av den gröna omställningen. Vi arbetar tillsammans med våra samarbetsparter.

DET HÄR TOG VI REDA PÅ

## **FRAMTIDSBAROMETERN: TRE LYFT OM DEMOKRATINS UTVECKLINGSBEHOV**

### **1. De regionala beslutsprocesserna saknar inspirerande visioner.**

Endast 11 procent av medborgarna anser att beslutsfattarna har en inspirerande framtidsvision för det egna välfärdsområdet.

### **2. Möjligheterna att påverka upplevs som små.**

Endast 15 procent av medborgarna upplever att de kan påverka framtiden i sin bostadskommun.

### **3. Kort tidshorisont prioriteras på bekostnad av framtiden.**

Medborgarna och beslutsfattarna är överens om att beslut på lokal och regional nivå inte tar tillräcklig hänsyn till långsiktiga effekter.

Lyckligtvis anser största delen av finländarna ändå att det är möjligt att påverka framtiden. Det är en resurs som vi bättre skulle kunna ta vara på.

Inför välfärdsområdes- och kommunalvalet 2025 undersökte vi medborgarnas och beslutsfattarnas inställning till framtiden. Resultaten från framtidsbarometern har specificerats på riksnivå och landskapsnivå.

### **LÄS MER:**

[Framtidsbarometern 2025](#)

# ARTIFICIELL INTELLIGENS

## Varför detta tema?

Bättre utnyttjande av data och artificiell intelligens spelar en nyckelroll vad gäller att främja välbefinnande och stimulera en hållbar ekonomisk tillväxt.

Hur ska vi lösa utmaningarna och tillgodöra oss möjligheterna med data och artificiell intelligens? Hur ska vi säkerställa att vi själva får välja vilka digitala lösningar vi vill använda och integrera i vår vardag?

## PRODUKTIVITETS- OMSTÄLLNING INOM DEN OFFENTLIGA SEKTORN

Den snabba tekniska utvecklingen erbjuder nya möjligheter till ett produktivitetslyft inom den offentliga sektorn. Med hjälp av data och AI kan man förnya arbetssätt, spara arbetstid och förbättra genomslagskraften i offentliga tjänster.

En förnyelse av den offentliga sektorn stöder också företag. Effektivare tillståndsprocesser, större möjligheter att utnyttja data och chanser att genomföra produktivitetslösningar förbättrar företagets konkurrenskraft.



Sitra stödjer produktivitetssomställningen inom den offentliga sektorn genom finansiering, ledarskapsutbildning, framtidsanalys och experthjälp. Det gemensamma arbetet tillsammans med samarbetspartnerna syftar till att göra Finlands offentliga sektor till en föregångare inom produktivitet och teknikanvändning senast år 2030.

Sitra använder totalt 50 miljoner euro för detta arbete fram till utgången av år 2028.

Vårt mål är att utvecklingen av produktiviteten inom den offentliga sektorn ska ge direkta produktivetsvinster på 500 miljoner euro fram till år 2030 och till och med indirekta vinster på fem miljarder euro fram till år 2035.

Vi producerade en guide för ledningen inom den offentliga sektorn om att leda AI-omställningen, och sammanställde exempel på de bästa produktivetslösningarna som AI gjort möjliga. Dessutom tog vi fram en modell för verksamheten som flyttar fokus från införande av teknik till förändringar i verksamheten och ledningen.

Vi ordnade också flera ansökningar om finansiering för att bland annat påskynda användningen av data och artificiell intelligens i det strategiska beslutsfattandet inom den offentliga sektorn och för att stödja utvecklingen av produktifierade lösningar för artificiell intelligens.

I slutet av året utlyste vi en fortlöpande ansökan där man söker banbrytande reformer som avsevärt förbättrar produktiviteten.

Arbetet är en fortsättning på Sitras långsiktiga arbete med datafrågor.

## **Social- och hälsovården förnyas med hjälp av AI och data**

Vi accelererar förnyelsen av social- och hälsovårdstjänster med hjälp av digitalisering, hälsodata och artificiell intelligens. Med

finansiering, expertstöd och nätverkande understöder vi välfärdsområdena och andra viktiga aktörer för att nya lösningar ska utvecklas och tas i bruk i stor utsträckning.

Vårt mål är att göra det möjligt att i betydligt större omfattning utnyttja artificiell intelligens i de social- och hälsovårdstjänster som välfärdsområdena tillhandahåller.

Med hjälp av proaktiva social- och hälsovårdstjänster kan människors latent risker som hotar hälsan och välbefinnandet upptäckas innan symtomen visar sig och insatser kan sättas in i tid. Med sådana metoder är det möjligt att hålla 80 procent av befolkningen så frisk som möjligt så att resurser kan riktas till den 20 procent av befolkningen som behöver tjänsterna mest.

Enligt en bedömning i Sitras arbetsdokument är det möjligt att uppnå besparingar på över 400 miljoner euro per år med hjälp av förebyggande åtgärder som grundar sig på data.

Vi har redan genomfört flera lyckade pilotprojekt inom artificiell intelligens. Ett exempel är användningen av artificiell intelligens för att dokumentera patientuppgifter, vilket frigör läkarnas värdefulla tid för själva vårdarbetet.

Dessutom har vi finansierat implementeringen av proaktiva metoder i välfärdsområdena genom två finansieringsansökningar. Sitras utredning visar att Finland har goda möjligheter att bli en av de första som utnyttjar proaktiv social- och hälsovård.

## **Kontrollerad reglering av artificiell intelligens**

EU:s förordning om artificiell intelligens genomförs stegvis åren 2025–2026 och kräver att AI-relaterade system är noggrant utformade och riskerna minimerade.

Sitras nya kostnadsfria webbkurs behandlar reglering av artificiell intelligens. Kursen

stärker AI-litteraciteten och hjälper till att känna igen risker. Kursen Tekoälyn reilut säännöt (Rättvisa regler för artificiell intelligens) är öppen för alla och finns tillgänglig i den digitala eOppiva-lärnmiljön.

## Stöd för utveckling av kritiska tekniker

Målet för Sitras projekt *Tillväxt från kritiska teknologier* är att stärka framsyns- och innovationsförmågan inom teknikbranschen. I detta sammanhang granskar vi också tillsammans med våra partner möjligheterna till utveckling av innovation och tillväxt inom försvarsindustrin.

Tekniker som EU har klassat som kritiska, såsom artificiell intelligens, halvledare och kvantdatorer, spelar en avgörande roll i fråga om att stärka ekonomisk tillväxt, säkerhet och

konkurrenskraft. Det förändrade säkerhetsläget och de växande europeiska investeringarna skapar möjligheter även för finländska aktörer.

I samarbete med Teknologindustri och Teknologiska forskningscentralen publicerade vi rekommendationer för EU och Finland i syfte att stärka kritiska tekniker.

## Blicken mot 2026

- Vi påskyndar produktivitetsomställningen inom den offentliga sektorn med 10 miljoner euro år 2026. Flera ansökningar om finansiering utlovas.
- Vi utlyser ansökan om finansiering för åtgärder som stöder uppskalning av AI-lösningar för användning inom välfärdsområdena.
- Vi publicerar en vision om en framtidsmodell för användning av hälsodata i Finland.

DETTA ÄR VÅRT FÖRSLAG

## FINTRIALS – FART PÅ KLINISKA LÄKEMEDELSPRÖVNINGAR

Finlands unika hälsodata-infrastruktur borde utnyttjas mer effektivt i forsknings- och innovationsverksamhet både nationellt och internationellt. I anslutning till detta föreslog vi en ny nationell samarbetsmodell för kliniska läkemedelsprövningar.

FinTrials-modellen sammanställer tjänster och aktörer som rör kliniska läkemedelsprövningar till en tydlig helhet. Detta påskyndar igångsättningen av prövningar, förbättrar patienters tillgång till nya behandlingar och stärker Finlands ställning som ett attraktivt land för läkemedelsforskning.

Kliniska prövningar kan årligen ge Finland investeringar på över 200 miljoner euro, skapa arbetstillfällen och gynna både patienter och nationalekonomin.

Förslaget till samarbetsmodellens struktur utarbetades på uppdrag av social- och hälsovårdsministeriet. Reformen genomförs i etapper åren 2025–2027 tillsammans med social- och hälsovårdsministeriet, välfärdsområdena och aktörer inom branschen.

**LÄS MER:** Nationell samarbetsmodell för kliniska läkemedelsprövningar

# Internationell verksamhet

## Vad gör Sitra?

Vår tids viktigaste utmaningar kräver internationella lösningar. År 2025 fastställdes en ny strategi för Sitras internationella verksamhet som anger riktlinjerna för vårt arbete de kommande åren: vi samarbetar med våra partner för att övervinna europeiska och

globala utmaningar, stärka välbefinnandet och påskynda ekonomisk tillväxt inom ramarna för naturens bärkraft. Sitra kommer framöver i huvudsak att utföra detta arbete med hjälp av extern finansiering.



## **INTERNATIONELL SPRIDNING AV DE BÄSTA LÖSNINGARNA**

Lösningar för cirkulär ekonomi skapar förutsättningar för hållbar ekonomisk tillväxt och hjälper till att motverka den ekologiska krisen. *Det globala programmet för cirkulär ekonomi* fortsätter Sitras långsiktiga och internationellt erkända arbete inom frågor som rör cirkulär ekonomi och skalar upp de bästa lösningarna globalt.

Europeiska kommissionen valde Sitra att leda arbetet på EU:s kompetenscentrum för cirkulär ekonomi (EU Circular Economy Resource Centre, EU CERC). Genom att satsa på cirkulär ekonomi vill EU främja inte bara en mer hållbar produktion och utfasning av kol, utan också unionens ekonomiska säkerhet och konkurrenskraft.

Centrumet inledde sin verksamhet 2025 inom de tre kompetensområdena cirkulär ekonomi, politiska åtgärder och affärsverksamhet. Centrumet stöder övergången till cirkulär ekonomi särskilt i den globala södern.

Vi förberedde inlägg till EU:s kommande lag om cirkulär ekonomi som underlättar den fria rörligheten av cirkulära produkter, sekundära råvaror och avfall. Lagstiftningens mål är att öka utbudet och efterfrågan på högkvalitativa återvinningmaterial inom EU.

## **Industrins roll i den cirkulära ekonomin är central**

Världsförbundet för cirkulär ekonomi (WCEF) samlade experter på cirkulär ekonomi från 160 länder i Brasilien i våras. 1 200 deltagare var på plats i São Paulo, och forumets huvudprogram har visats mer än 16 000 gånger på internet. Forumet hölls för första gången i Latinamerika och lyfte fram industriföretagens roll när det gäller att främja den cirkulära ekonomin.

Business Finland och utrikesministeriet deltog aktivt i produktionen av evenemanget och de finländska lösningarna fick stor synlighet.

Vid det internationella klimatmötet i Brasilien ordnade vi ett COP30-sidoevenemang som lyfte fram både affärsmöjligheter och klimatfördelar inom cirkulär ekonomi. Vi främjade också kännedomen om finska företags lösningar på cirkulär ekonomi på Brasiliens och Sydostasiens växande marknader, och stödde genomförandet av Turkiets nya strategi för cirkulär ekonomi.

EU:s kompetenscentrum för cirkulär ekonomi inledde dessutom ett projekt, framför allt med utvecklingsländer, som kartlägger europeiska aktörers affärs- och investeringsmöjligheter inom återvinning av kritiska råmaterial.

PSLifestyle-projektet inom EU:s gröna giv utvecklade under Sitras ledning ett verktyg för

*WCEF samlade experter på cirkulär ekonomi från 160 länder i Brasilien. Forumets huvudprogram har visats mer än 16 000 gånger på internet.*

att främja ett hållbart liv. Resultaten från projektet som avslutades vid utgången av året överträffade målen: över 550 000 genomförda livsstilstester och över 57 000 planer. Om planerna genomfördes skulle deras effekt motsvara cirka 140 000 enkelresor mellan Helsingfors och Bryssel. Alla data som samlats in under projektet finns tillgängliga till stöd för beslutsfattande på [lifestyledata.eu](https://lifestyledata.eu).

PSLifestyle-projektet är ett utmärkt exempel på hur fungerande verktyg kan skalas upp: Livsstilstestet, som utvecklades i Finland och som använts i stor utsträckning, spreds under projektet till tio europeiska länder.

### **Samarbetet kring hälsodata intensifieras**

Sitras andra internationella program, *Lösningar för välbefinnandet*, främjar användningen av social- och hälsodata i Europa, även över landsgränserna. I detta sammanhang samordnar Sitra två projekt.

Det EU-finansierade TEHDAS2-projektet stöder implementeringen av det europeiska hälsodataområdet (EHDS) som träder i kraft i mars. Projektet har tagit fram riktlinjer och tekniska specifikationer som underlättar

användningen av hälsodata i forskning, innovationsarbete och beslutsfattande. Målet är att de gemensamma reglerna ska motsvara medborgarnas, vårdpersonalens och myndigheternas behov så bra som möjligt.

Implementeringen av det europeiska hälsodataområdet inleds i mars 2027 och de lagstadgade tjänsterna ska vara tillgängliga i mars 2029. Projektet omfattar 29 länder.

Ett annat av Nordiska ministerrådet finansierat projekt, Värde av nordiska hälsodata (engelska: Value from Nordic Health Data, VALO), visade under det första skedet att gemensamma arbetsätt underlättar dataflödet och FoUI-verksamheten mellan olika länder. Genom att utveckla gemensamma spelregler kan de nordiska länderna fungera som ett föredöme för andra länder. Förutom de nordiska länderna deltar även Estland och Litauen som observatörer i VALO-projektet.

Sitras mål är att tydliga regler för implementeringen av det europeiska hälsodataområdet upprättas, och att Finland som föregångare drar nytta av den gemensamma marknaden som utvecklas.

Att säkra cybersäkerheten är av central betydelse i kritiska tjänster såsom hälsovården.

*Resultaten från PSLifestyle-projektet  
överträffade målen: över 550 000 genomförda  
livsstilstester och över 57 000 planer.*

I Sitras arbetsdokument ingår ett förslag till EU om att arbetet med en inre marknad för cybersäkerhet måste trappas upp så att det blir lättare för företag att sälja tjänster inom branschen från ett land till ett annat. En splittrad marknad bromsar upp de europeiska företagens tillväxtpotentialer.

Vi fortsätter det internationella samarbetet även inom data, artificiell intelligens och demokratiinnovationer. Inom dessa teman fokuserar vi bland annat på regleringsteknik (eng. *regulatory technology* dvs. *regtech*) och branschspecifika AI-lösningar. Vi stärker den europeiska demokratin genom att förbättra medborgarnas möjligheter till deltagande och främja en sund miljö i sociala medier.

DETTA ÄR VÅRT FÖRSLAG

## **AI FÖR ATT UNDERLÄTTA EU-REGLERING OCH TILL STÖD FÖR FÖRETAGENS PRODUKTIVITET**

Mer än 60 procent av europeiska företag upplever att EU:s tunga reglering minskar investeringsviljan. En förenkling av regleringen är de facto ett uttalat sätt att accelerera upp unionens inre marknad och position i den globala tekniktävlingen.

AI som tränats med EU-förordningsmaterial skulle kunna lindra ”tsunamin av regler”. Med hjälp av artificiell intelligens och AI-applikationer kunde företag automatisera efterlevnaden av regler och minska den administrativa börda som iakttagandet av regleringen medför. Inom den offentliga sektorn har man fått goda resultat från den av Sitra finansierade EurLexGPT-modellen.

### **Blicken mot 2026**

- World Circular Economy forum (WCEF) ordnas i september redan för tionde gången, denna gång i Indien.
- Vi skickar en representant från Sitra till Bryssel. Den första att ta sig an uppdraget den 1.2.2026 är äldre rådgivare Ilkka Räsänen.
- Med samarbetspartner utvecklar vi tjänstekoncept som hjälper Europeiska kommissionen att förankra digitala medborgarutvecklade tekniker som en del av beslutsfattandet.
- Vi samordnar det nya EU-finansierade OIVA-projektet (Open Innovation for Verified Automation), som skapar grunden för digital och automatiserad efterlevnad av regelverk.

Därtill utredde vi potentialen för branschanpassad AI att höja företagens produktivitet. Där allmänna AI-applikationer har effektiviserat dataarbete, stöder branschspecifika applikationer industrins förnyelse. Vårt arbetsdokument listar rekommendationer för att säkerställa utvecklingen av artificiell intelligens och stärka självförsörjningen av teknik i Europa.

Sitra har länge samarbetat med Europeiska unionen inom data- och teknikområdet.

### **LÄS MER:**

[AI-modell specialiserad på EU-reglering](#)  
[Tillämpning av artificiell intelligens inom nyckelsektorer i Europa](#)

# Så här arbetar Sitra

År 2025 var ett år av många förändringar när Sitras nya strategi genomfördes i praktiken. Det var också det första hela verksamhetsåret som förlöpte i enlighet med den nya organisations- och arbetsmodellen, och förändringen var fortfarande under utveckling.

Strategin började ge resultat samtidigt som arbetet från den föregående strategin integrerades med det nya arbetet för att säkerställa strategins effektivitet.

Sitras framtidsarbete är uppbyggt av fyra funktioner: *Förutsägelse och utbildning*, *Lösningar*, *Program* och *Internationell verksamhet*. Funktionerna började implementera Sitras nya arbetssätt, processer och mål.

## **1. Vi förutser och analyserar samhällsfenomen**

Vi föregriper möjliga och synbarligen omöjliga, önskvärda och icke-önskvärda utvecklingstrender och stärker samhällets förmåga att agera utifrån förhandsinformation. Vi analyserar bland annat megatrender, svaga signaler och olika narrativ. För detta arbete ansvarar funktionen *Förutsägelse och utbildning* hos Sitra.

## **2. Vi tar fram lösningar**

på utmaningar som är centrala för Finland  
Vi sammanför olika parter för att skapa en bild av utvalda utmaningar och eventuella alternativa lösningar på dem. Vi prövar och testar lösningar i samarbete med våra partner. Vid framtagningen av lösningar kan Sitra

även axla en del av risken för de övriga. Detta hanteras på Sitra av funktionen *Innovationer*.

## **3. Vi stödjer implementeringen av lösningar**

för samhällets väl  
När en lösning har befunnits fungera och ge en betydande nytta, stödjer vi spridningen och omfattande implementering av den. Vi går vidare till detta steg när vi har hittat en eller flera partner som engagerar sig i arbetet och vars omställningsförmåga och verksamhet Sitra kan aktivera. För detta arbete ansvarar funktionen *Program* hos Sitra.

## **4. Extra hävstångseffekt från internationell verksamhet**

De knivigaste problemen i Finland kan inte lösas med nationella åtgärder. Som partner till Europeiska unionen eller FN-organisationer kan vi påverka den framtida utvecklingen såväl i Finland som i det övriga Europa och även globalt. Sitra är en internationellt efterlyst samarbetspartner, och vi fortsätter vårt internationella påverkningsarbete med huvudsakligen extern finansiering. Detta hanteras på Sitra av *Internationell verksamhet*.

Vi granskar årligen fokusområdena inom verksamheten i samarbete med Sitras förvaltningsorgan. År 2026 kommer Sitra att fokusera på följande utmaningar: Hållbar ekonomisk tillväxt och välfärd, Stärkande av humankapitalet (ny utmaning), Konkurrensfördelar och resiliens från hållbarhetsomställningen, Artificiell intelligens som drivkraft för förnyelseförmåga samt Demokrati och förtroende.

## Vi stärker Sitras arbete med hjälp av artificiell intelligens

Sitras strategiska förmågor utgör grunden för ett slagkraftigt framtidsarbete. Parallellt med dessa lyfte vi 2025 fram utveckling och utnyttjande av artificiell intelligens.

Målet är att frigöra mer tid till expertarbete, effektivisera interna tjänster och skapa en organisationskultur där användningen av artificiell intelligens utgör en naturlig del av arbetet.

År 2025 startade vi ett omfattande utbildningsprogram som syftar till att höja AI-kompetensen hos alla Sitra-medarbetare till en ny nivå. Förmågan att använda artificiell intelligens uppstår inte från tekniken, utan från personalens kompetens.

Vi utvecklade artificiell intelligens bland annat för HR-funktionens behov samt för uppföljning av effekterna av projekthantering och finansiering. I experimentellt syfte testar en liten grupp på Sitra nya AI-assistenter innan de tas i bruk i större omfattning, vilket stöder en utveckling som utgår ifrån användarna.

Sitra vill vara en smidig föregångare när det gäller användningen av artificiell intelligens, eftersom artificiell intelligens också är ett centralt verktyg i vårt externa påverkansarbete. Vi ger råd, finansierar och driver bland annat på den offentliga sektorn för att ge den ett avsevärt produktivitetslyft med hjälp av artificiell intelligens och data.

DET HÄR PRÖVAR VI 2026

## KUUTIO SÖKER LÖSNINGAR PÅ SAMHÄLLSPROBLEM GENOM ATT UTNYTTJA ARTIFICIELL INTELLIGENS



Kuutio är en ny metod som använder artificiell intelligens och data och som påskyndar innovationsförmågan inom den offentliga sektorn samt hjälper till att ta itu med komplexa samhällsutmaningar. Kuutio samlar 20–30 chefer och experter inom olika områden att tillsammans under två dagar skapa en lägesbild av ett valt tema och ta fram lösningar.

Den AI-plattform som utvecklats av Sitra sammanställer den kunskapsbas som deltagarna samlat in och skapar utifrån den scenarier och påverkningskartor som avslöjar samband mellan olika fenomen. Utvecklade idéer görs tillgängliga för alla.

Med hjälp av Kuutio strävar Sitra efter att stärka den offentliga sektorns förmåga till framsyns- och innovationsförmåga. Artificiell intelligens gör metoden systematisk, men deltagarnas kreativitet och interaktion är avgörande för slutresultatet.

Den första Kuutio hölls i januari 2026 och behandlade beredskap inför klimatförändringen med tanke på livsmedelsförsörjningen. Plattformen kommer eventuellt att öppnas för allmän användning i ett senare skede, så att den blir ett verktyg för hela den offentliga sektorn.

**LÄS MER:** [Kuutio](#)

# Sitras personal

År 2025 präglades Sitra och Sitra-medarbetarna starkt av genomförandet av den nya strategin, verksamhetsmodellen och organisationen.

Det nya arbetssättet och den ökande användningen av artificiell intelligens utgjorde grunden för omställningsförhandlingarna som riktade sig mot de så kallade möjliggörande funktionerna. Som en följd av förhandlingarna som genomfördes i slutet av våren upphörde 25 arbetsuppgifter, och de möjliggörande funktionerna omorganiserades i början av september i två enheter, den nya funktionen *Administration och utveckling* och den omorganiserade funktionen *Kommunikation*.

## Vi stärkte det interna samarbetet

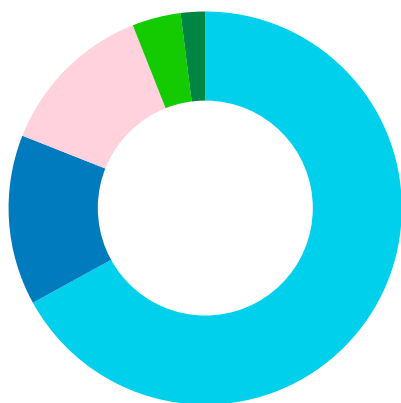
Samtidigt som vi startade projekt enligt den nya verksamhetsmodellen och rekryterade nya experter till projekten, slutförde vi Sitras tidigare arbete. Dessa förändringar ledde till en större personalomsättning än tidigare.

Enligt den nya strategin arbetar vi nu inom sex funktioner och vårt arbete präglas av ett starkt samarbete mellan funktionerna.

För att stödja ledarskapet genomförde vi en utvärdering av arbetskulturen. Utifrån resultaten och en gemensam diskussion fick vi värdefull information om hur ledarskap, processer och arbetskultur bör utvecklas för att genomförandet av strategin ska lyckas.

## Sitramedarbetarnas utbildningsnivå (högsta avlagda examen)

31.12.2025



- 67 %** Högre högskoleexamen (maisteri tai yamk)
- 14 %** Doktor
- 13 %** Lägre högskoleexamen (kandidat eller yrkeshögskoleexamen)
- 4 %** Yrkesexamen, studentexamen eller specialyrkesexamen
- 2 %** Institutexamen

Vi utvecklade Sitras strategiska förmågor. År 2025 präglades av införandet av artificiell intelligens både i det interna och i det externa påverkningsarbetet. Sitra-medarbetarnas beredskap för detta stärktes med ett gemensamt utbildningsprogram och veckovisa handledningspass.

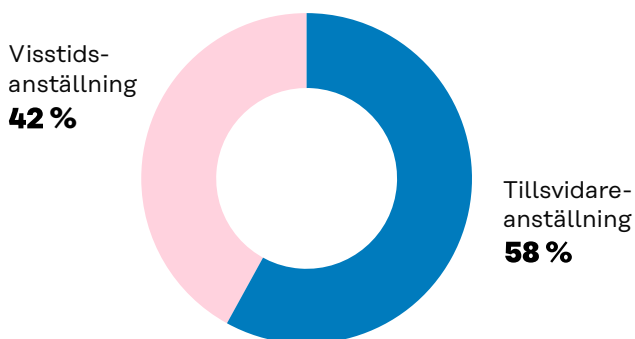
Framtidsarbete är framför allt samarbete med samverkansgrupper. Det kräver många olika slags färdigheter, från att ta fram

visioner för framtiden till att innovera, facilitera och hantera projekt. År 2025 hade Sitra i genomsnitt 167 högt utbildade yrkespersoner. Vi fick 25 nya medarbetare och 37 övergick till andra utmaningar.

Eftersom arbetet är projektbaserat var 42 procent av anställningarna tidsbegränsade och 58 procent tillsvidareanställningar. Av de anställda hos Sitra var 12 procent deltid-anställda. Medelåldern var 46,7 år.

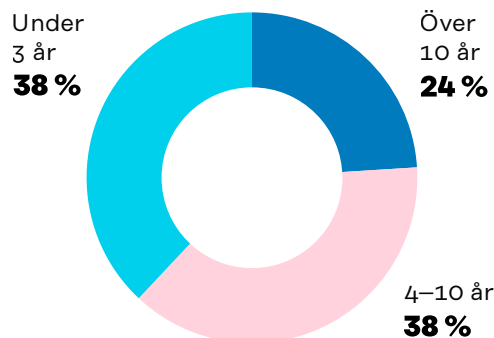
### Anställningsförhållandenas karaktär

31.12.2025



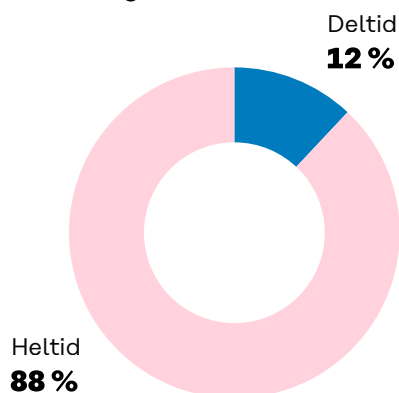
### Längden på anställningsförhållandena

31.12.2025



### Anställningsformer

31.12.2025



# Placeringar

Sitra använder inte skattemedel ur statsbudgeten, utan framtidsarbetet finansieras huvudsakligen med avkastning av placeringskapitalet. Tillgångarna baserar sig på det grundkapital som Sitra ursprungligen beviljades av Finlands Bank och riksdagen, och som vi förvaltar ansvarsfullt och med syfte att uppnå avkastning.

År 2025 var på det stora hela ett bra år på placeringsmarknaden, även om skillnaderna i avkastningen mellan olika marknader var exceptionellt stora. Efter flera år av svag utveckling avkastade Helsingforsbörsen 35 procent under året, medan USA:s marknad avkastade endast cirka tre procent på grund av den avsevärt försvagade dollarn.

Börserna i Europa och på flera tillväxtmarknader presterade också mycket bra. Särskilt statsobligationer i utvecklingsländer och företagsobligationer med högre risk gav god avkastning i ränteplaceringar.

Vi kommer att minnas 2025 som Trumps år, eftersom han använde sin makt kraftfullt, vilket också satte marknaden i gungning. Man fruktade att den höjningen av tullarna skulle stoppa den globala ekonomiska tillväxten och påskynda inflationen. Effekterna blev dock mindre än väntat.

Den amerikanska ekonomin växte i en takt på cirka två procent, och företagens resultat steg med över tio procent. Ökad stimulans, såsom Tysklands infrastruktur- och försvarspaket, höjde tillväxtförväntningarna i Europa. Dessa faktorer stödde aktiekursernas uppgång.

Europeiska centralbanken fortsatte att sänka styrräntan under våren, men upphörde med det när räntan sjönk till två procent. USA:s centralbank höll styrräntorna oförändrade under våren, men sänkte dem tre gånger under hösten.

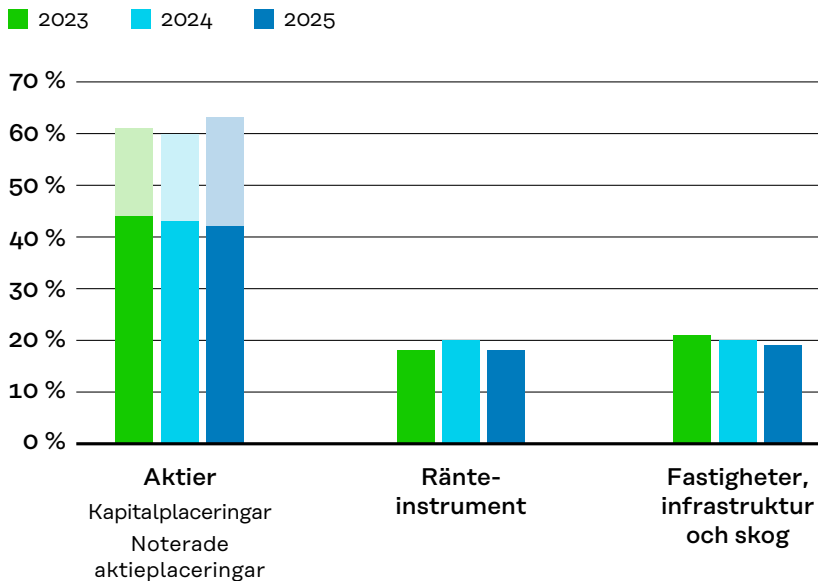
Vid utgången av 2025 uppgick marknadsvärdet på Sitras placeringar till 1 040 miljoner euro (986 mn euro 31.12.2024). Placeringarna gav under året en avkastning på 9,6 procent (6,0 procent år 2024).

Aktieportföljen gav en avkastning på 13,9 procent, ränteplaceringarna 5,7 procent och de övriga placeringarna 0,5 procent. Femårsgenomsnittet för avkastningen på placeringar var 6,0 procent.

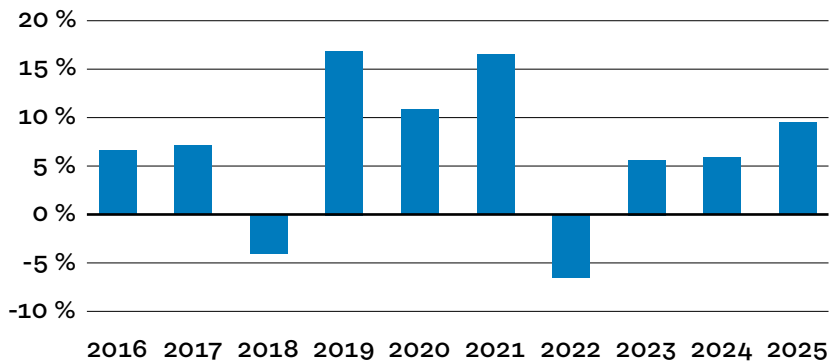
Vi ingick nya placeringsåtaganden i fastighets-, infrastruktur-, private equity- och venture capital-fonder med totalt 56 miljoner euro (cirka 62 mn euro år 2024). Dessutom gjorde vi betydande förändringar i portföljen av aktiefonder genom att öka andelen indexfonder.

*Sitras mål är en koldioxidneutral placeringsportfölj.  
Delmålet för 2025 att halvera investeringarnas  
koldioxidrisk uppnåddes tydligt.*

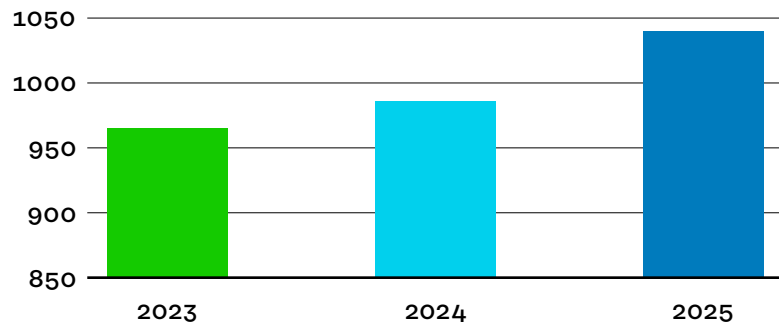
### Placeringsallokering, %



### Avkastning på placeringar 2016–2025, %



### Placeringsstillgångarnas marknadsvärde, milj. €



## Den första miljörapporten om Sitras placeringsportfölj

Sitra placerar sina tillgångar på ett ansvarsfullt sätt och eftersträvar avkastning. Vi rättar oss efter både FN:s principer för ansvarsfulla investeringar (Principles for Responsible Investment, PRI) och hållbarhetsprinciperna enligt FN:s Global Compact.

På Sitra innebär ansvarsfulla placeringar att vi vid varje placeringsbeslut, utöver avkastningen och riskerna, även beaktar faktorer relaterade till miljö, socialt ansvar och god förvaltningssed (ESG).

Sitra uppdaterade sin klimatstrategi för investeringar år 2025, och vid sidan av detta upprättades en miljöstrategi för investeringar. Samtidigt uppdaterades principerna för ansvarsfullt investering. I samband med uppdateringarna stärktes särskilt beaktandet av naturens mångfald, mänskliga rättigheter och miljörelaterade risker i placeringsverksamheten. En betydande förändring var också skärpningen av kriterierna för att utesluta stenkol och tobak.

Sitras mål är en koldioxidneutral placeringsportfölj senast 2035. Delmålet för 2025

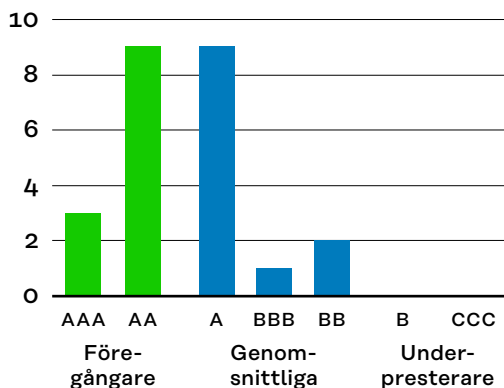
att halvera investeringarnas koldioxidrisk (eller viktad koldioxidintensitet) uppnåddes tydligt. Koldioxidrisken fortsatte att minska och var cirka 69 ton (CO<sub>2</sub> e) per miljon euro i omsättning.

År 2025 rapporterade vi för första gången om Sitras naturrelaterade placeringsrisker och möjligheter i enlighet med de internationella så kallade TNFD-rekommendationerna (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures).

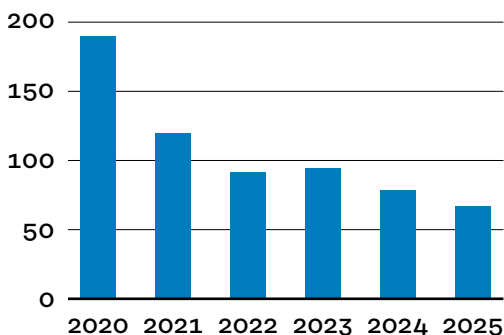
Tack vare en diversifierad placeringsportfölj är Sitras naturrelaterade risker måttliga. Det främsta beroendet gäller vatten, medan skogarna är den viktigaste naturrelaterade tillgångsklassen. Möjligheterna kopplade till naturen ökar när portföljen utökas med lösningar som stödjer biologisk mångfald och ett hållbart nyttjande av resurser.

Analysbolaget MSCI utvärderade Sitras fondplaceringar under 2025. ESG-betyget för hela portföljen förblev AA, som är den näst bästa nivån. Största delen av fonderna i portföljen klassificerades som ESG-föregångare och inga fonder klassificerades som svaga.

### Fondernas ESG-klassificeringar, st.



### Placeringarnas koldioxidrisk (tCO<sub>2</sub>e/omsättning, milj. €)



# Sitras verkningsfullhet utvärderas kontinuerligt

Sitras framtidsarbete planeras genomgående så att vi kan verifiera dess effekt, resultat och nytta. Sitra utvärderas utifrån internationellt erkända standarder, normer och kriterier. I samband med utvärderingen beaktas också synergierna mellan förutsägelse, framtidstänk och utvärderingsarbete.

I enlighet med den nya strategin kommer vi att ytterligare stärka genomslagstänket på Sitra och den systematiska uppföljningen av målutfallet och resultaten.

Sitra styr sin verksamhet genom realtidsutvärdering under arbetets gång och genom oberoende utvärdering i efterhand. Utvärdering möjliggör organisationens kontinuerliga lärande och bidrar till att förutse och hantera risker.

Som stöd för planeringen, övervakningen och utvärderingen av arbetet började Sitra hösten 2024 tillämpa målstyrningsmetoden OKR (Objectives and Key Results, OKR). Enligt den strategiska årsklockan följs de viktigaste resultatens framsteg upp och rapporteras i fyramånadersperioder i förhållande till de strategiska målen.

Tillvägagångssättet för utvärderingen uppdaterades år 2025. Där beskrivs mer detaljerat än tidigare hur man avser att utvärdera Sitras genomslagskraft, verksamhet och framgång med strategin under de kommande åren. Ett föremål för utvärderingen som lyfts fram är till exempel utveckling – såväl hos Sitra som hos övriga aktörer – av förmågor som är

nödvändiga för att åstadkomma samhällig förändring.

## **Utvärderingen ger väggkost för utbildningen i hållbar finanspolitik**

År 2025 färdigställdes Sitras utvärdering av ledarskapsutbildningen i hållbar ekonomisk politik. Den utvärdering som Teknologiska forskningscentralen genomförde granskade utbildningens effekt, målgruppens behov och utbildningens roll i Sitras framtidsarbete.

Utvärderingen bekräftade utbildningens betydelse som en förstärkning av kompetensen inom ekonomisk politik och som ett ökat kunskapsunderlag för beslutsfattande, men lyfte också fram behovet av att förtydliga utbildningens mål, inriktning och koppling till Sitras strategiska utmaningar.

Resultaten utnyttjades inte bara inom utbildningen utan också för utveckling av Sitras genomgripande kompetens och mål för genomslagskraft. Framöver kommer perspektivet på ekonomisk politik i större utsträckning att stödja Sitras roll som en pådrivare för samhällig förnyelse.

Den ledarskapsutbildning i hållbar ekonomisk politik som startade 2013 förenar vardagens välfärd, ekonomins realiteter och jordens gränsvillkor med långsiktigt beslutsfattande, utveckling och ledarskap. Över 600 finländska beslutsfattare och påverkare har redan deltagit i kurserna.

# Ekonomi

## Inhemska verksamhet

Sitras inhemska verksamhet finansieras med avkastningen från placeringarna. År 2025 gav placeringsverksamheten intäkter på 104,1 miljoner euro, och kostnaderna för placeringsverksamheten uppgick till 10,3 miljoner euro. Avkastningar varierar årligen beroende på utvecklingen på placeringsmarknaden.

Räkenskapsperiodens överskott var 50,7 miljoner euro (överskott 12,2 mn euro år 2024) och balansomslutningen var 797 miljoner euro (733 mn euro 31.12.2024). Andelar i placeringsfonder och andra placeringar värderas enligt principen för lägsta värde antingen till den ursprungliga anskaffningsutgiften eller till ett verkligt värde som är lägre än denna.

De största kostnadsposterna inom Sitras inhemska verksamhet var personalkostnader (14,5 mn euro), finansieringsverksamhet (9,4 mn euro) och experttjänster (4,6 mn euro). Kostnaderna för finansieringsverksamheten ökade med totalt 6,8 miljoner euro jämfört med föregående år. Personalkostnaderna förblev oförändrade.

År 2025 ändrade Sitra bokföringspraxis för finansiering: beviljad finansiering bokförs som en kostnad vid tidpunkten för finansieringsbeslutet istället för den tidigare använda kontantprincipen. I samband med ändringen av redovisningspraxisen bokfördes som kostnad även finansieringsåtaganden som baserade sig på finansieringsbeslut från tidigare räkenskapsperioder. Finansieringsåtagandena uppgick till 1,7 miljoner euro. Finansieringsbeslut fattades under året till ett totalt belopp på 7,7 miljoner euro, vilket fördelades på 120 beslut.

Största delen av Sitras verksamhet sker i samarbete med andra aktörer i samhället. När

vi genomför Sitras strategi och arbetar mot de mål som vi har fastställt, genomför vi vid sidan av våra egna insatser upphandlingar och finansierar andras aktiviteter. Uppgifter om finansierade projekt samt inköpsfakturer relaterade till upphandlingar publiceras årligen på Sitras webbplats.

## Donationer

År 2023 beslutade Sitra att stödja arbetet i organisationen för konfliktlösning CMI genom att donera tio miljoner euro till CMI:s fredsfond. Den andra delen av donationen, 5 miljoner euro, utbetalades år 2025.

## Internationell verksamhet

Sitra hade två internationella program år 2025: Globalt program för cirkulär ekonomi och Lösningar för välbefinnandet. Utöver dessa har vi startat internationella samarbetsprojekt som rör demokrati, data och artificiell intelligens.

Målet för Sitra är att den internationella verksamheten framöver i huvudsak finansieras med externa medel.

År 2025 fick vi totalt 1,9 miljoner euro i finansiering för sju projekt. Sitra var samordnare i två projekt (TEHDAS2 och PSLifestyle), genom vilka genomströmmande finansiering bokfördes som intäkter och kostnader för 2025 till ett värde av totalt 0,9 miljoner euro (nettoeffekt 0 euro).

De största kostnadsposterna inom Sitras internationella verksamhet var personalkostnader (2,6 mn euro), experttjänster (2,0 mn euro) och finansieringsverksamhet (0,3 mn euro).

# Förvaltning

## Styrelsen

Sitras styrelse sammanträdde sammanlagt nio gånger 2025.

Styrelseledamöter vid utgången av året var DI, pol.mag **Jorma Ollila** (ordförande), statssekreterare för EU-ärenden **Minna Kivimäki** (vice ordförande), president **Tarja Halonen**, rektor **Keijo Hämäläinen**, kanslichef **Timo Jaatinen**, och kapitalinvesteraren, grundaren av och verkställande direktören för fonden Voima Ventures, EM **Inka Mero**. Understatssekreterare **Susanna Huovinen** befriades från sitt uppdrag i styrelsen 17.6.2025 genom förvaltningsrådets beslut.

Styrelsens revisionsutskott sammanträdde tre gånger. Medlemmar vid årets slut var **Minna Kivimäki** (ordförande), **Timo Jaatinen** och **Inka Mero**.

Förvaltningsrådet utsåg vid sitt sammanträde 25.11.2025 tre nya ledamöter till Sitras styrelse. Från 1.1.2026 är medlemmarna i Sitras styrelse EM, TeknD h.c., ED h.c. **Pekka Ala-Pietilä** (ordförande), statssekreterare för EU-ärenden **Minna Kivimäki** (vice ordförande), rektor **Keijo Hämäläinen**, kanslichef **Timo Jaatinen**, FöD **Ilona Lundström**, statssekreterare som kanslichef **Juha Majanen** och kapitalinvesteraren, grundaren av och verkställande direktören för fonden Voima Ventures, EM **Inka Mero**.

Styrelsens sekreterare var Sitras ledande jurist **Ruija Rantala-Saajo**.

Styrelsen bereder och föredrar ärenden som förvaltningsrådet ska besluta om och ansvarar för fondens allmänna ledning.

## Förvaltningsrådet

Förvaltningsrådets medlemmar vid utgången av året var riksdagsledamöterna **Mika Lintilä** (C) (ordförande), **Mika Kari** (SDP) (vice ordförande), **Hannu Hoskonen** (C, från 9.9.2025), **Janne Jukkola** (Saml), **Pihla Keto-Huovinen** (Saml), **Sari Sarkomaa** (Saml) **Laura Huhtasaari** (Sannf), **Ari Koponen** (Sannf), **Veijo Niemi** (Sannf), **Mia-Petra Kumpula-Natri** (SDP), **Oras Tynkkynen** (Gröna), **Mai Kivelä** (VF), **Otto Andersson** (SFP) och **Peter Östman** (KD). **Antti Kaikkonen** (C) satt i förvaltningsrådet fram till 8.9.2025.

Förvaltningsrådets sekreterare var Sitras seniorrådgivare **Jorma Jaalivaara** (jur.kand, VH, LL.M.).

Förvaltningsrådets uppgift är att övervaka Sitras förvaltning och besluta om verksamhetsprinciperna.

## Överombudsman

Sitras överombudsman är **Atte Jääskeläinen** (ED, jur.kand, VH). Han inledde sin uppgift 1.8.2023.

Sitras överombudsman har som uppgift att leda Sitras verksamhet effektivt och resultatriktat.

## Revisorer

Sitras revisorer vid utgången av 2025 var följande personer som utsetts av riksdagen: ordförande **Markku Eestilä** (Saml) (suppleant **Milla Lahdenperä**, Saml), **Sami Savio** (Sannf), **Tuula Haatainen** (Sdp) (suppleant **Eemeli Peltonen**, Sdp), CGR, OFGR, HBR **Tiina Lind**

(suppleant CGR, OFGR **Eeva Koivula**) och CGR **Juha Kerimaa** (suppleant CGR **Emma Lukkarinen**).

Revisorernas sekreterare var CGR **Juha Kerimaa**.

Biträdande revisor var BDO Oy med CGR, OFGR, HBR **Tiina Lind** som huvudansvarig revisor.

### **Intern revision**

Internrevisionen hör till Sitras interna förvaltning och kontrollsystem. Principerna och processerna för den har definierats i Sitras instruktion för intern revision.

Internrevisionen utvärderar ändamålsenligheten och resultaten av Sitras tillsyns-, lednings- och förvaltningsprocesser och riskhantering. Den stödjer också Sitra i att uppnå målen genom att ge rekommendationer för utveckling av verksamhetssätten.

Det praktiska genomförandet av Sitra:s interna revision sköttes externt av aktören KPMG Oy Ab. Huvudansvarig revisor var CIA, CCSA, CRMA **Harri Leppiniemi**.

År 2025 riktades Sitras internrevision mot finansieringsprocessen, i det första skedet mot den interna verksamheten och i det andra skedet mot finansieringsmottagarnas perspektiv.

### **Riskhantering**

Med hjälp av riskhantering stöds Sitras måluppfyllelse, och en kontinuerlig, störningsfri och säker verksamhet tryggas samt bevarandet av fondens verksamhetsbetingelser.

Riskhantering är en del av Sitras interna kontroll och goda förvaltning. Riskhanteringsmål, ansvarsfördelning och roller samt hur risker identifieras, bedöms och följs upp i Sitra definieras i principerna för riskhantering som fastställts av styrelsen.

Riskerna för Sitra kategoriseras som strategiska, operativa och ekonomiska risker.

Status för riskhanteringen rapporteras till Sitras ledningsgrupp och styrelse. Sitras styrelse, revisionsutskott och högsta ledning övervakar med hjälp av internrevisionen att riskhanteringen genomförs i enlighet med överenskomna principer och beslut.

# **BOKSLUT**

**FÖR 2025**

|   |    |
|---|----|
| Resultaträkning   | 48 |
| Balansräkning   | 48 |
| Finansieringsanalys   | 49 |
| Principerna för upprättande av bokslut                            | 50 |
| Noter till resultaträkningen och balansräkningen                  | 51 |
| Underskrifter till styrelsens verksamhetsberättelse och bokslutet | 60 |
| Revisionsberättelse   | 61 |

## RESULTATRÄKNING

| EUR   |   | Utfall<br>2025        | Utfall<br>2024        |
|---|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>Ordinarie verksamhet</b>                       |   |                       |                       |
| <b>Intäkter</b>                                   | 1 | 2 945 665,38          | 2 659 072,51          |
| <b>Kostnader</b>                                  |   |                       |                       |
| Personalkostnader                                 | 2 | -17 141 706,63        | -16 497 179,04        |
| Avskrivningar                                     |   | -5 515,20             | -5 515,20             |
| Övriga kostnader                                  | 3 | -28 956 620,51        | -20 800 840,68        |
|   |   | <b>-46 103 842,34</b> | <b>-37 303 534,92</b> |
| <b>Överskott/Underskott</b>                       |   | <b>-43 158 176,96</b> | <b>-34 644 462,41</b> |
| <b>Placeringsverksamhet</b>                       |   |                       |                       |
| Placeringsverksamhetens intäkter                  | 4 | 104 090 475,76        | 55 158 284,32         |
| Placeringsverksamhetens kostnader                 | 5 | -10 251 912,82        | -8 330 570,85         |
|   |   | <b>93 838 562,94</b>  | <b>46 827 713,47</b>  |
| <b>Räkenskapsperiodens överskott (underskott)</b> |   | <b>50 680 385,98</b>  | <b>12 183 251,06</b>  |

## BALANSRÄKNING

| EUR   |   | Utfall<br>2025        | Utfall<br>2024        |
|---|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>Aktiva</b>   |   |                       |                       |
| <b>Bestående aktiva</b>                               |   |                       |                       |
| Materiella tillgångar                                 | 6 | 135 054,43            | 140 569,63            |
| Placeringar   | 7 | 788 329 088,85        | 730 778 453,51        |
| Bestående aktiva totalt                               |   | <b>788 464 143,28</b> | <b>730 919 023,14</b> |
| <b>Rörliga aktiva</b>                                 |   |                       |                       |
| Kortfristiga fordringar                               | 8 | 790 516,31            | 1 192 784,44          |
| Kassa och bank  |   | 7 890 062,06          | 8 304 402,14          |
| Bestående aktiva totalt                               |   | <b>8 680 578,37</b>   | <b>9 497 186,58</b>   |
| <b>Aktiva totalt</b>                                  |   | <b>797 144 721,65</b> | <b>732 917 229,65</b> |
| <b>Passiva</b>  |   |                       |                       |
| <b>Eget kapital</b>                                   |   |                       |                       |
| Grundkapital  |   | 235 463 097,04        | 235 463 097,04        |
| Överskott/underskott från tidigare räkenskapsperioder |   | 497 454 132,61        | 485 270 881,55        |
| Räkenskapsperiodens överskott/underskott              |   | 50 680 385,98         | 12 183 251,06         |
| Eget kapital totalt                                   |   | <b>783 597 615,63</b> | <b>720 733 978,59</b> |
| <b>Främmande kapital</b>                              |   |                       |                       |
| Kortfristigt främmande kapital                        | 9 | 13 547 106,02         | 7 498 980,07          |
| Främmande kapital totalt                              |   | <b>13 547 106,02</b>  | <b>7 498 980,07</b>   |
| <b>Passiva totalt</b>                                 |   | <b>797 144 721,65</b> | <b>740 416 209,72</b> |

## FINANSIERINGSANALYS

|  | <b>2025</b>        | <b>2024</b>        |
|--|--------------------|--------------------|
| UNDERSKOTT FÖR ORDINARIE VERKSAMHET  | -43 093 580        | -34 644 462        |
| Fordringar som gäller ordinarie verksamhet 31.12                             | -306 824           | -506 104           |
| Fordringar som gäller ordinarie verksamhet 1.1                               | 506 104            | 625 900            |
| Skulder som gäller ordinarie verksamhet 31.12                                | 13 448 839         | 7 498 980          |
| Skulder som gäller ordinarie verksamhet 1.1                                  | -7 498 980         | -7 116 808         |
| Avskrivningar för ordinarie verksamhet                                       | -5 515             | -5 515             |
| Kassaflöde från ordinarie verksamhet   | <b>-36 949 956</b> | <b>-34 148 009</b> |
| <b>Kassaflöde från verksamhet</b>  |                    |                    |
| Kassaflöde från ordinarie verksamhet   | -36 949 956        | -34 148 009        |
| <b>Kassaflöde från verksamhet (A)</b>  | <b>-36 949 956</b> | <b>-34 148 009</b> |
| <b>Kassaflöde från investeringar</b>   |                    |                    |
| Fordringar som gäller investeringar 31.12                                    | -483 693           | -686 681           |
| Fordringar som gäller investeringar 1.1                                      | 686 681            | 1 049 782          |
| Skulder som gäller investeringar 31.12                                       | 98 267             | 0                  |
| Skulder som gäller investeringar 1.1   | 0                  | -50 183            |
| Investeringar i placeringskapital  | -275 503 092       | -93 756 974        |
| Försäljning av placeringar samt intäkter och återföringar från kapitalfonder | 310 383 857        | 125 352 820        |
| Utdelningar  | 1 037 923          | 2 269 462          |
| Övriga intäkter  | 604 578            | 3 016 022          |
| Arvoden för egendomsförvaltning  | -288 905           | -186 637           |
| <b>Kassaflöde från investeringar (B)</b>                                     | <b>36 535 616</b>  | <b>37 007 611</b>  |
| <b>Förändring av likvida medel (A + B) ökning (+) / minskning (-)</b>        | <b>-414 340</b>    | <b>2 859 602</b>   |
| <b>Likvida medel 1.1</b>   | <b>8 304 402</b>   | <b>5 444 800</b>   |
| <b>Likvida medel 31.12</b>   | <b>7 890 062</b>   | <b>8 304 402</b>   |
|  | <b>-414 340</b>    | <b>2 859 602</b>   |

# PRINCIPERNA FÖR UPPRÄTTANDE AV BOKSLUT

## Uppställning av bokslutet

Lag om Jubileumsfonden för Finlands självständighet, 14 §: I fondens bokföring ska bokföringslagen (1336/1997) iakttas.

Bokslutet för 2025 har upprättats i enlighet med bokföringslagen och bokföringsförordningen.

Fondens räkenskapsår följer kalenderåret.

Resultaträkningen redovisas enligt schemat för ideella sammanslutningar och stiftelser, och den upprättas enligt schemat i BFF 1:3 §. Balansräkningen upprättas i förkortad form.

## Värderings- och periodiseringsprinciper Pensionsutgifter

Pensionsskyddet för fondens personal handhas av utomstående försäkringsbolag. Pensionskostnaderna redovisas prestationsbaserat i bokslutet. Fonden har en frivillig tilläggs-pensionsförsäkring som omfattar ålders-, invalid- och arbetslöshetspension samt dödsfallsersättning. Pensionsåldern är 65 år, och pensionen fastställs utifrån sparbeloppet i försäkringen, vilket 2025 utgjorde 3 procent av personens ArPL-inkomst för 2025.

## Bestående aktiva och avskrivningar

Andelar i placeringsfonder och andra placeringar värderas enligt principen för lägsta värde antingen till den ursprungliga anskaffningsutgiften eller till ett verkligt värde som är lägre än denna. Det verkliga värdet för andelar i placeringsfonder och placeringsbundna försäkringspremier är det andelsvärde som fondbolaget meddelat (NAV = Net asset value). Det verkliga värdet på direkta fastighetsplaceringar har beräknats utifrån fastighetsplaceringens kassaflöden.

Kapitalplaceringar i portfölj företag och kapitalfonder värderas till den ursprungliga anskaffningsutgiften eller till ett internt värderingsvärde som är lägre än denna. Det interna värderingsvärdet är baserat på portfölj företagets och kapitalfondernas egna rapporter och Sitras syn på deras kommande utveckling och kassaflöden.

Övriga bestående aktiva redovisas via balansräkningen till direkt anskaffningsutgift minskad med avskrivningar enligt plan. Beloppsgränsen för bestående aktiva som redovisas via balansräkningen är tiotusen euro.

# NOTER TILL RESULTATRÄKNINGEN OCH BALANSRÄKNINGEN

Noterna redogör närmare för innehållet i resultaträkningen och balansräkningen. Siffran vid varje not hänvisar till resultaträkningen och balansräkningen.

## 1 Intäkter

| 1 000 EUR   | 2025         | 2024         |
|---|--------------|--------------|
| Publikations- och royaltyintäkter                   | 0            | 0            |
| Externa projektfinansieringsintäkter                | 1 207        | 306          |
| Vidare tilldelning av externa finansieringsintäkter | 889          | 1 761        |
| Övriga intäkter                                     | 96           | 372          |
| Externa projektfinansieringsintäkter/årsverke       | 754          | 221          |
| <b>Totalt</b>                                       | <b>2 946</b> | <b>2 659</b> |

I finansieringsintäkterna ingår 0,9 miljoner euro EU-projektfinansiering som tilldelats vidare via Sitra (1,8 mn år 2024). I egenskap av projektkoordinator ansvarar Sitra för att de belopp som utbetalas till deltagarna är korrekta samt vid behov för återbetalning av överskjutande belopp till EU.

## 2 Personalkostnader

| 1 000 EUR              | 2025           | 2024           |
|------------------------|----------------|----------------|
| Löner och arvoden      | -13 927        | -13 573        |
| Pensionskostnader      | -2 760         | -2 663         |
| Övriga lönebikostnader | -454           | -261           |
| <b>Totalt</b>          | <b>-17 142</b> | <b>-16 497</b> |

I personalkostnaderna ingår en frivillig tilläggspensionsförsäkring om 413 tusen euro. I personalkostnaderna ingår ledningens löner och arvoden.

| 1 000 EUR         | 2025        | 2024        |
|-------------------|-------------|-------------|
| Förvaltningsrådet | -114        | -114        |
| Styrelsen         | -76         | -68         |
| Överombudsman     | -263        | -253        |
| <b>Totalt</b>     | <b>-452</b> | <b>-436</b> |

I personalkostnaderna för 2025 ingår ersättningar som betalats i arvode till utomstående experter (285 tusen euro). Utomstående experter inberäknas inte i antalet anställda.

Vid utgången av räkenskapsperioden uppgick antalet anställda till 180 personer (184 personer år 2024). Under räkenskapsperioden 2025 uppgick antalet anställda i snitt till 167 personer (170 personer år 2024).

Det har inte förekommit närståendetransaktioner som avviker från normala affärstransaktioner.

**3 Övriga kostnader**

| <b>1 000 EUR</b>                                     | <b>2025</b>    | <b>2024</b>    |
|--|----------------|----------------|
| Frivilliga lönebikostnader                           | -221           | -216           |
| Personaltjänster                                     | -1 257         | -1 055         |
| Lokalhyror och övriga lokalkostnader                 | -2 290         | -2 035         |
| IKT-utrustning och kostnader                         | -1 193         | -1 070         |
| Resekostnader  | -758           | -962           |
| Representationskostnader                             | -112           | -86            |
| Experttjänster                                       | -6 581         | -4 851         |
| Övriga driftskostnader                               | -908           | -1 109         |
| Vidare tilldelning av externa finansieringskostnader | -889           | -1 761         |
| Donation till CMI                                    | -5 000         | -5 000         |
| Finansieringsverksamhet                              | -9 746         | -2 656         |
| <b>Totalt</b>  | <b>-28 957</b> | <b>-20 801</b> |

År 2025 ändrades bokföringspraxisen för finansieringar: Finansiering började bokföras som kostnad vid tidpunkten för finansieringsbeslutet istället för den tidigare använda kontantprincipen. I samband med ändringen av redovisningspraxisen bokfördes som kostnad även på finansieringsbeslut från tidigare räkenskapsperioder baserade finansieringsåtaganden som uppgick till 1,7 miljoner euro.

**Jämförelsekalkyl om bokföringsändring**

|  | <b>2025</b>   | <b>2024</b>   |
|--|---------------|---------------|
| Finansieringsbeslut som fattats under året | -8 041        | -2 307        |
| Finansieringsåtaganden 1.1.                | -1 705        | -2 241        |
| <b>Totalt</b>                              | <b>-9 746</b> | <b>-4 548</b> |

**INTÄKTER, KOSTNADER OCH DIFFERENS MELLAN DEM (=RESTBELOPP) ENLIGT FUNKTION**

|   | <b>2025</b>    | <b>2024</b>   |
|---|----------------|---------------|
| Förutsägelse och utbildning                 | -7 556         | -4 081        |
| Innovationer                                | -10 038        | -2 719        |
| Program                                     |                |               |
| Funktionsnivå                               | -4 560         | -1 891        |
| Demokratiska innovationer                   | -2 173         | -1 007        |
| Data och artificiell intelligens            | -769           | -700          |
| Hållbarhet                                  | -2 563         | -1 285        |
| Hälsa och välbefinnande                     | -292           | 0             |
| Produktiviteten inom den offentliga sektorn | -2 023         | 0             |
| <b>Totalt</b>                               | <b>-12 380</b> | <b>-4 884</b> |
| Internationell verksamhet                   |                |               |
| Funktionsnivå                               | -4 747         | -1 376        |
| Global cirkulär ekonomi                     | -1 566         | -2 637        |
| Framtidslösningar för välbefinnande         | -277           | -341          |
| <b>Totalt</b>                               | <b>-6 590</b>  | <b>-4 354</b> |

|                             | <b>2025</b>    | <b>2024</b>    |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Teman (den gamla strategin) | -31            | -12 553        |
| Annat innehållsarbete       | -457           | -18            |
| Placeringsverksamhet        | -1 105         | -1 035         |
| Donation till CMI           | -5 000         | -5 000         |
| <b>Totalt</b>               | <b>-43 158</b> | <b>-34 644</b> |

Kostnaderna för gemensamma funktioner (exkl. finansiering och donationer) hänförs till innehållsarbetets funktioner. Det allokerade beloppet under räkenskapsperioden uppgick till 12,3 miljoner euro (5,5 miljoner år 2024). Fördelningsprinciperna ändrades 1.9.2025, varefter alla kostnader för gemensamma funktioner fördelades på innehållsfunktionerna. Före det tillämpades fördelningen endast på en del av kostnaderna för gemensamma funktioner. Gemensamma funktioner är ledning, Administration och utveckling, Kommunikation, Utveckling, IT, Ekonomi och upphandling samt Personal och arbetskultur.

#### 4 Placeringsverksamhetens intäkter

| 1 000 EUR                     | 2025           | 2024          |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| Försäljningsvinster           | 90 203         | 28 776        |
| Ränteintäkter                 | -228           | 2 846         |
| Utdelningsintäkter            | 1 038          | 2 269         |
| Intäkter från fondplaceringar | 11 094         | 18 078        |
| Övriga intäkter               | 685            | 1 077         |
| Uppskrivningar                | 1 299          | 2 112         |
| <b>Totalt</b>                 | <b>104 090</b> | <b>55 158</b> |

#### 5 Placeringsverksamhetens kostnader

| 1 000 EUR                      | 2025           | 2024          |
|--------------------------------|----------------|---------------|
| Försäljningsförluster          | -5 600         | -723          |
| Arvoden för kapitalförvaltning | -284           | -187          |
| Övriga kostnader               | -5             | 0             |
| Nedskrivningar                 | -4 363         | -7 421        |
| <b>Totalt</b>                  | <b>-10 252</b> | <b>-8 331</b> |

#### 6 Materiella och immateriella tillgångar

Planenliga avskrivningstider för tillgångar bland bestående aktiva:

|                                       |                    |       |
|---------------------------------------|--------------------|-------|
| Övriga utgifter med lång verkningstid | linjär avskrivning | 5 år  |
| Ombyggnad av lokaler                  | linjär avskrivning | 10 år |
| Maskiner och inventarier              | linjär avskrivning | 5 år  |
| IKT-utrustning                        | linjär avskrivning | 3 år  |

Under räkenskapsperioden gjordes inga anskaffningar av anläggningstillgångar (år 2024 gjordes anskaffningar för 0 euro).

|  | Bokfört värde<br>1.1.2025 | Ökning   | Minskning | Avskrivningar | Bokfört värde<br>31.12.2025 |
|--|---------------------------|----------|-----------|---------------|-----------------------------|
| Materiella tillgångar                      |                           |          |           |               |                             |
| Maskiner och inventarier                   | 17                        | 0        | 0         | 6             | 11                          |
| Aktier och andelar i anläggningstillgångar | 0                         | 0        | 0         | 0             | 0                           |
| Övriga materiella tillgångar               | 124                       | 0        | 0         | 0             | 124                         |
| <b>Totalt</b>                              | <b>141</b>                | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>6</b>      | <b>135</b>                  |

## 7 Sijoitukset

| 1 000 EUR                          | 2025           | 2024           |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| 7.1 Andelar i placeringsfonder     | 530 692        | 499 250        |
| 7.2 Andelar i kapitalfonder        | 213 687        | 188 685        |
| 7.3 Övriga placeringar             | 43 951         | 41 901         |
| 7.4 Placeringar i portfölj företag | 0              | 943            |
|                                    | <b>788 329</b> | <b>730 778</b> |

### 7.1 ANDELAR I PLACERINGSFONDER

| Andelar i placeringsfonder                | Hemvist   | Bokfört värde  | Verkligt värde |
|---|-----------|----------------|----------------|
| <b>Aktiefonder</b>                        |           |                |                |
| eQ Finland                                | Finland   | 23 518         | 29 502         |
| EVLI Finland Småbolag                     | Finland   | 14 777         | 14 777         |
| Evli Suomi Select B                       | Finland   | 17 742         | 22 231         |
| Fondita Global Megatrends B               | Finland   | 10 469         | 18 086         |
| Handelsbanken Global Index Criteria       | Sverige   | 58 355         | 72 987         |
| Impax Environmental Markets Euro X Acc    | Irland    | 9 701          | 16 705         |
| JP Morgan Global Growth Fund X EUR        | Luxemburg | 12 424         | 29 516         |
| JPM Emerging Markets Equity Fund I EUR    | Luxemburg | 24 419         | 38 153         |
| Schroder ISF Global Sustainable Growth    | Luxemburg | 21 134         | 30 524         |
| SEB Emerging Markets Exposure Fund        | Luxemburg | 8 000          | 8 697          |
| SEB Europe Exposure                       | Luxemburg | 33 006         | 35 510         |
| SEB European Equity Small Caps            | Luxemburg | 14 953         | 16 764         |
| SEB Finland Optimized Exposure            | Luxemburg | 33 382         | 41 007         |
| SEB Global Exposure Fund                  | Luxemburg | 61 007         | 64 433         |
| <b>Räntefonder</b>                        |           |                |                |
| Aktia Emerging Market Bond+ D             | Finland   | 10 098         | 12 485         |
| Bluebay Investment Grade ESG Bond Fund    | Luxemburg | 5 482          | 6 189          |
| Danske Invest Emerging Markets Debt K     | Finland   | 9 149          | 9 987          |
| Danske Invest Samfundsrenta K             | Finland   | 27 819         | 28 259         |
| Evli European High Yield B                | Finland   | 11 679         | 16 459         |
| LGT EM LC Bond SF                         | Irland    | 10 000         | 11 217         |
| LokalTapiola Företagsränta ESG A          | Finland   | 27 879         | 31 035         |
| OP-Euro A                                 | Finland   | 11 356         | 11 882         |
| SEB Global High Yield B                   | Luxemburg | 8 065          | 10 882         |
| SEB Microfinance Fund VII                 | Luxemburg | 217            | 217            |
| <b>Övriga noterade placeringar</b>        |           |                |                |
| Dasos Kestävä Metsä ja Puu III            | Finland   | 4 335          | 5 657          |
| Erikoissijoitusrahasto (DFFIII)           |           |                |                |
| eQ Yhteiskuntakiinteistö 1 T              | Finland   | 17 897         | 17 897         |
| Erikoissijoitusrahasto eQ Asunnot II      | Finland   | 0              | 0              |
| Erikoissijoitusrahasto eQ Asunnot III     | Finland   | 3 800          | 4 142          |
| Erikoissijoitusrahasto eQ PE XV US Feeder | Finland   | 2 891          | 2 891          |
| Special Investment Fund eQ PE XI US LP    | Finland   | 7 993          | 9 320          |
| UB Global REIT K                          | Finland   | 10 869         | 11 840         |
| UB Metsä I                                | Finland   | 8 000          | 10 547         |
| Ålandsbanken Bostadsfond                  | Finland   | 10 275         | 10 275         |
| Specialplaceringsfond C                   |           |                |                |
|   |           | <b>530 692</b> | <b>650 073</b> |

## 7.2 ANDELAR I KAPITALFONDER

| <b>Andelar i kapitalfonder</b>                     | <b>Hemvist</b> | <b>Bokfört värde</b> | <b>Verkligt värde</b> |
|--|----------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Kapitalfonder</b>                               |                |                      |                       |
| Ardian ASF IX                                      | Frankrike      | 3 395                | 3 688                 |
| Ardian Co-Investment Fund V                        | Frankrike      | 2 649                | 5 533                 |
| Blackstone Energy Transition Partners IV (BETP IV) | Luxemburg      | 4 486                | 5 022                 |
| Blackstone REP Europe VII                          | Luxemburg      | 2 009                | 2 076                 |
| Bocap SME Achievers Fund II Ky                     | Finland        | 37                   | 632                   |
| Bocap SME Achievers Fund III Ky                    | Finland        | 2 395                | 2 066                 |
| Bridgepoint Europe V                               | England        | 835                  | 2 284                 |
| Bridgepoint Europe VI                              | England        | 3 043                | 4 842                 |
| Bridgepoint Europe VII                             | England        | 4 641                | 5 266                 |
| CapMan Buyout X                                    | Finland        | 0                    | 84                    |
| CapMan Buyout XI                                   | Luxemburg      | 3 107                | 4 282                 |
| Chrysalix Energy III Ltd                           | Delaware, USA  | 989                  | 2 709                 |
| Circularity European Growth Fund I LP              | England        | 1 286                | 1 031                 |
| Environmental Technologies Fund 3 LP               | England        | 3 187                | 2 934                 |
| EQT Mid Market Asia III Fund                       | Skottland      | 3 827                | 4 162                 |
| Evolver Fund I Ky                                  | Finland        | 659                  | 2 633                 |
| Evolver Fund II Ky                                 | Finland        | 394                  | 292                   |
| FIM Lapset ja nuoret I Ky                          | Finland        | 895                  | 969                   |
| FIM Työllistäminen I Ky                            | Finland        | 4                    | 1 050                 |
| Folmer Equity Fund I Ky                            | Finland        | 0                    | 743                   |
| Gilde Healthcare Venture & Growth VI               | Nederländerna  | 704                  | 568                   |
| H.I.G. Advantage Buyout Fund                       | Delaware, USA  | 4 091                | 4 057                 |
| Hamilton Lane Club Fund IV                         | Luxemburg      | 6 463                | 7 983                 |
| Hamilton Lane Large Buyout Club Fund VII           | Luxemburg      | 1 446                | 1 410                 |
| Hamilton Lane Venture Capital Club Fund I          | Luxemburg      | 3 505                | 4 085                 |
| Hamilton Lane Venture Capital Club Fund II         | Luxemburg      | 1 074                | 1 494                 |
| HarbourVest Co-Investment VII Combined AIF SCSp    | Luxemburg      | 2 719                | 2 610                 |
| HarbourVest Partners Co-Investment Fund V L.P      | Skottland      | 3 757                | 5 237                 |
| HarbourVest Partners Co-Investment Fund VI L.P     | Luxemburg      | 5 599                | 6 791                 |
| HealthCap VIII, L.P.                               | Delaware, USA  | 2 154                | 2 264                 |
| Inventure Fund II Ky                               | Finland        | 16                   | 1 018                 |
| Inventure Fund III Ky                              | Finland        | 3 518                | 3 680                 |
| Inventure Fund IV Ky                               | Finland        | 1 938                | 2 087                 |
| Korona Fund III Ky                                 | Finland        | 6                    | 492                   |
| Korona Fund IV Ky                                  | Finland        | 2 736                | 3 021                 |
| LGT Crown Global Secondaries VI (CGS VI)           | Luxemburg      | 2 434                | 3 035                 |
| Life Sciences Partners 6 C.V.                      | Nederländerna  | 1 811                | 2 148                 |
| Life Sciences Partners 7                           | Nederländerna  | 1 664                | 1 685                 |
| Lifeline Ventures Fund I Ky                        | Finland        | 860                  | 51 445                |
| Lifeline Ventures Fund III Ky                      | Finland        | 2 440                | 7 527                 |
| Lifeline Ventures Fund IV Ky                       | Finland        | 3 861                | 5 627                 |
| Lifeline Ventures Fund V Ky                        | Finland        | 2 430                | 2 707                 |
| Lifeline Ventures Fund VI                          | Finland        | 253                  | 253                   |
| MB Equity Fund V Ky                                | Finland        | 0                    | 2 597                 |
| Nordia Rahasto Oy                                  | Finland        | 0                    | 1 979                 |

| <b>Andelar i kapitalfonder</b>                     | <b>Hemvist</b> | <b>Bokfört värde</b> | <b>Verkligt värde</b> |
|--|----------------|----------------------|-----------------------|
| Power Fund III Ky                                  | Finland        | 1 119                | 1 993                 |
| RG Growth Fund L.P. (ent. CapMan Russia Fund L.P.) | Guernsey       | 0                    | 71                    |
| Sentica Buyout IV Ky                               | Finland        | 7                    | 1 348                 |
| SET Fund III C.V.                                  | Nederländerna  | 1 510                | 2 147                 |
| Social Impact Accelerator                          | Luxemburg      | 504                  | 606                   |
| Spintop Investment Partners II AB                  | Sverige        | 300                  | 260                   |
| Spintop Investment Partners III AB                 | Sverige        | 1 892                | 1 964                 |
| Standout Capital I AB                              | Sverige        | 381                  | 949                   |
| Standout Capital II AB                             | Sverige        | 2 148                | 2 494                 |
| Vaaka Partners Buyout Fund II Ky                   | Finland        | 0                    | 965                   |
| Vaaka Partners Buyout Fund IV Ky                   | Finland        | 3 029                | 3 257                 |
| Vendep Capital Fund II Ky                          | Finland        | 1 696                | 2 732                 |
| Vendep Capital Fund IV                             | Finland        | 140                  | 135                   |
| Ventech Capital V SLP                              | Frankrike      | 4 335                | 6 424                 |
| Ventech Capital VI                                 | Frankrike      | 870                  | 718                   |
| Verdane Capital IX (E) AB                          | Sverige        | 1 546                | 1 191                 |
| Verdane Capital VIII K/S                           | Danmark        | 822                  | 1 432                 |
| <b>Fastighetsfonder</b>                            |                |                      |                       |
| Campbell Global Forest & Climate Solutions Fund II | Luxemburg      | 2 612                | 2 350                 |
| Capman Nordic Real Estate FCP-SIF                  | Luxemburg      | 70                   | 330                   |
| CapMan Nordic Real Estate Fund III                 | Luxemburg      | 4 690                | 4 686                 |
| Capman Nordic Real Estate II FCP-RAIF              | Luxemburg      | 1 835                | 3 314                 |
| Dasos Timberland Fund II                           | Luxemburg      | 6 679                | 10 837                |
| European Opportunistic Property Fund V             | Luxemburg      | 5 414                | 5 422                 |
| EVLI Healthcare I Ky                               | Finland        | 2 857                | 4 324                 |
| Fokus Property Fund Finland I Feeder Ky            | Finland        | 8 803                | 8 717                 |
| ICECAPITAL Residential Property Fund I Ky          | Finland        | 2 835                | 3 528                 |
| KKR Real Estate Partners Europe II (EUR) SCSP      | Luxemburg      | 7 278                | 6 829                 |
| KKR Real Estate Partners Europe III (EUR) SCSP     | Luxemburg      | 0                    | 573                   |
| LähiTapiola Asuntorahasto Prime Ky                 | Finland        | 1 653                | 1 674                 |
| OP Toimitilakiinteistö Ky                          | Finland        | 2 872                | 2 908                 |
| Real Estate Debt and Secondaries Ky                | Finland        | 172                  | 172                   |
| <b>Infrastrukturfonder</b>                         |                |                      |                       |
| BlackRock Global Infrastructure Solutions 3        | Luxemburg      | 6 194                | 10 682                |
| BlackRock Global Infrastructure Solutions 5        | Luxemburg      | 4 225                | 4 110                 |
| CapMan Nordic Infrastructure I                     | Luxemburg      | 5 096                | 8 523                 |
| Capman Nordic Infrastructure II                    | Luxemburg      | 4 410                | 4 396                 |
| FLAVEO III Energy SCS, SICAV-RAIF                  | Luxemburg      | 7 280                | 9 262                 |
| Global Renewable Power Fund III                    | Luxemburg      | 6 095                | 5 044                 |
| Impax New Energy Investors III LP                  | England        | 2 286                | 3 604                 |
| Impax New Energy Investors IV                      | Luxemburg      | 5 570                | 5 662                 |
| KKR Global Infrastructure Investors V              | Luxemburg      | 1 985                | 2 053                 |
| <b>Lånekapitalfonder</b>                           |                |                      |                       |
| Armada Fund V                                      | Finland        | 3 139                | 3 760                 |
| Armada Fund VI Ky                                  | Finland        | 2 086                | 2 022                 |
| Bridgepoint Direct Lending II Unlevered SCSP       | Luxemburg      | 1 823                | 2 382                 |
| Direct Lending Fund III                            | Luxemburg      | 2 111                | 2 241                 |
|  |                | <b>213 687</b>       | <b>326 186</b>        |

## 7.3 ÖVRIGA PLACERINGAR

|  | Hemvist | Bokfört värde | Verkligt värde |
|--|---------|---------------|----------------|
| <b>Placeringsbundna försäkringar</b>         |         |               |                |
| Mandatum Life kapitaliseringsavtal           | Finland |               |                |
| Mandatum AM Private Debt II E                | Finland |               | 4 413          |
| Mandatum AM Private Debt III E               | Finland |               | 6 195          |
| Mandatum AM Private Debt IV                  | Finland |               | 4 746          |
| Mandatum AM Private Debt V                   | Finland |               | 8 617          |
| Mandatum AM Private Debt VI E2               | Finland |               | 6 517          |
| Mandatum AM Private Debt VII E2              | Finland |               | 924            |
| Mandatum AM Direct Lending 2022 A            | Finland |               | 7 023          |
| Mandatum AM Kansainvälistet Kiinteistö III E | Finland |               | 8 427          |
| Kontanter                                    | Finland |               | 225            |
|  |         | 38 197        | 47 088         |
| OP-Livförsäkring kapitaliseringsavtal        | Finland |               |                |
| Infrastruktur-placeringskorg                 | Finland |               | 13 971         |
| LeaseGreen Group Ab 10 % 30.12.2028          | Finland |               | 23             |
| LeaseGreen Group Ab 8 % 30.12.2028           | Finland |               | 18             |
| LeaseGreen Finance Ab 8 % 30.12.2028         | Finland |               | 65             |
| Kontanter                                    | Finland |               | 29             |
|  |         | 4 512         | 14 106         |
| <b>Fastighetsplaceringar</b>                 |         |               |                |
| Erottajan pysäköintilaitos Oy                | Finland | 1 241         | 2 638          |
|  |         | <b>43 951</b> | <b>63 832</b>  |

## 7.4 PLACERINGAR I PORTFÖLJFÖRETAG

| Sitras aktier, andelar och andra placeringar | Innehav | Placering     |
|--|---------|---------------|
| MediXine Ltd                                 | 8 %     | 1 013         |
| Vivoxid Oy                                   | 38 %    | 5 243         |
| <b>Totalt</b>                                |         | <b>6 256</b>  |
| <b>Placeringar i portfölj företag totalt</b> |         | <b>6 256</b>  |
| <b>Kumulativ värdeförändring</b>             |         | <b>-6 256</b> |
| <b>Bokfört värde</b>                         |         | <b>0</b>      |

Som grund för det gängse värdet på kapitalfundsplaceringar tillämpas det senaste NAV värdet som fonden meddelat justerat med kassaflödena mellan värdeberäkningsdagen och bokslutsdagen. Det bokförda värdet kan inte vara högre än det verkliga värdet om Sitra anser att det i det här skedet inte finns anledning att göra någon nedskrivning (till exempel om kapitalfonden är ny och den därför har ett lågt NAV värde).

**8 Kortfristiga fordringar**

| <b>1 000 EUR</b>         | <b>2025</b> | <b>2024</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Kundfordringar           | 0           | 4           |
| Kortfristiga placeringar | 1           | 2           |
| Övriga fordringar        | 487         | 712         |
| Resultatregleringar      | 302         | 475         |
| <b>Totalt</b>            | <b>791</b>  | <b>1193</b> |

**9 Kortfristigt främmande kapital**

| <b>1 000 EUR</b>                                 | <b>2025</b>   | <b>2024</b>  |
|--|---------------|--------------|
| Erhållna förskott                                | 0             | 0            |
| Leverantörsskulder                               | 1 490         | 1 633        |
| Övriga skulder                                   | 566           | 372          |
| Resultatregleringar av finansieringsverksamheten | 6 212         | 0            |
| Övriga resultatregleringar                       | 5 278         | 5 493        |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>13 547</b> | <b>7 499</b> |

**10 Säkerheter och ansvarsförbindelser**

| <b>1 000 EUR</b>                    | <b>Förfaller 2026</b> | <b>Ansvarsförbindelser totalt</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Fondförbindelser                    |                       | 151 125                           |
| Placeringsbundna försäkringspremier |                       | 49 368                            |
| Hysesansvar                         | 783                   | 3 584                             |
| <b>Totalt</b>                       | <b>783</b>            | <b>204 077</b>                    |

År 2023 beslutade Sitras förvaltningsråd att stödja arbetet i stiftelsen CMI – Martti Ahtisaari Peace Foundation med en donation på 10 miljoner euro. Den senare delen av donationen, 5 miljoner euro, betalades år 2025.

## UNDERSKRIFTER TILL STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE OCH BOKSLUTET

Styrelsen föreslår att räkenskapsperiodens överskott på 50 680 385,98 euro överförs till tidigare års överskott-/underskottskonto.

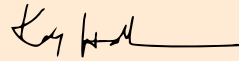
Helsingfors den 10 mars 2026



**Pekka Ala-Pietilä**

Juha Majanen

**Juha Majanen**



**Keijo Hämäläinen**



**Timo Jaatinen**



**Minna Kivimäki**



**Ilona Lundström**



**Inka Mero**

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till förvaltningsrådet för Jubileumsfonden för Finlands självständighet

## Revision av bokslutet

Vi har utfört revision av Jubileumsfonden för Finlands självständighets bokföring, bokslut och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2025. Bokslutet omfattar resultaträkning, balansräkning, finansieringsanalys och noter.

## Styrelsens ansvar

Styrelsen svarar för upprättandet av bokslutet och verksamhetsberättelsen och för att de ger en rättvisande bild enligt de i Finland gällande bestämmelserna om hur bokslut och verksamhetsberättelser ska upprättas och att de uppfyller de lagstadgade kraven. Styrelsen ska se till att bokföringen är lagenlig och ordnad på ett tillförlitligt sätt. Styrelsen svarar också för en sådan intern övervakning som den anser vara nödvändig för att den ska kunna upprätta ett bokslut som inte innehåller väsentliga felaktigheter som beror på oegentligheter eller fel.

## Revisorns skyldigheter vid revision av bokslutet

Vår skyldighet är att avge ett utlåtande om bokslutet utifrån den revision som vi har utfört. Vi följer de yrkesetiska principerna. Vi har utfört revisionen enligt god revisions sed som iakttas i Finland. God revisions sed innebär att vi planerar och utför revisionen för att på ett betryggande sätt försäkra oss om huruvida bokslutet innehåller väsentliga fel och om styrelsen har gjort sig skyldig till någon gärning eller försummelse som kan leda till skadeståndsskyldighet gentemot Jubileumsfonden för Finlands självständighet eller brutit mot den lagstiftning som gäller fonden. I fråga om förvaltningen har lagligheten i styrelsens och överombudsmannens verksamhet utretts.

I revisionen ingår åtgärder för att förvärva revisionsbevis om siffror och andra uppgifter i bokslutet. Revisorn väljer åtgärder utifrån en prövning där det ingår en bedömning av riskerna för väsentliga felaktigheter på grund av missbruk eller fel. I riskbedömningen väger revisorn in den interna kontrollen, som är betydelsefull i Jubileumsfonden för Finlands självständighet för att bokslutet ska innehålla en rättvisande bild.

Revisorn bedömer den interna kontrollen för att kunna planera revisionsåtgärder som lämpar sig under rådande omständigheter, men inte i syfte att lämna utlåtande om hur effektiv den interna kontrollen i Jubileumsfonden för Finlands självständighet är. Till revisionen hör också att bedöma iakttagandet av grunderna för bokslutet, om de tillämpade principerna för att upprätta bokslut är korrekta, om den operativa ledningens bokföringsberäkningar är rimliga och om bokslutet har lämplig uppläggning.

Vår uppfattning är att vi har förvärvat de adekvata revisionsbevis som behövs till underlag för vårt uttalande.

## Utlåtande om bokslutet

Enligt vår mening:

- ger bokslutet, i enlighet med de i Finland gällande stadgarna och bestämmelserna om hur dessa ska upprättas, en rättvisande bild om verksamhetens resultat och fondens ekonomiska ställning. Uppgifterna i verksamhetsberättelsen är förenliga med de uppgifter som framförs i bokslutets resultaträkning, balansräkning och deras noter.
- kan bokslutet fastställas och styrelseledamöterna och överombudsmannen beviljas ansvarsfrihet för den räkenskapsperiod som vi har granskat.
- kan behandlingen av räkenskapsperiodens resultat enligt det sätt som styrelsen framför i verksamhetsberättelsen försvaras.

Helsingfors den 24 mars 2026

  
**Sami Savio**

  
**Markku Eestilä**

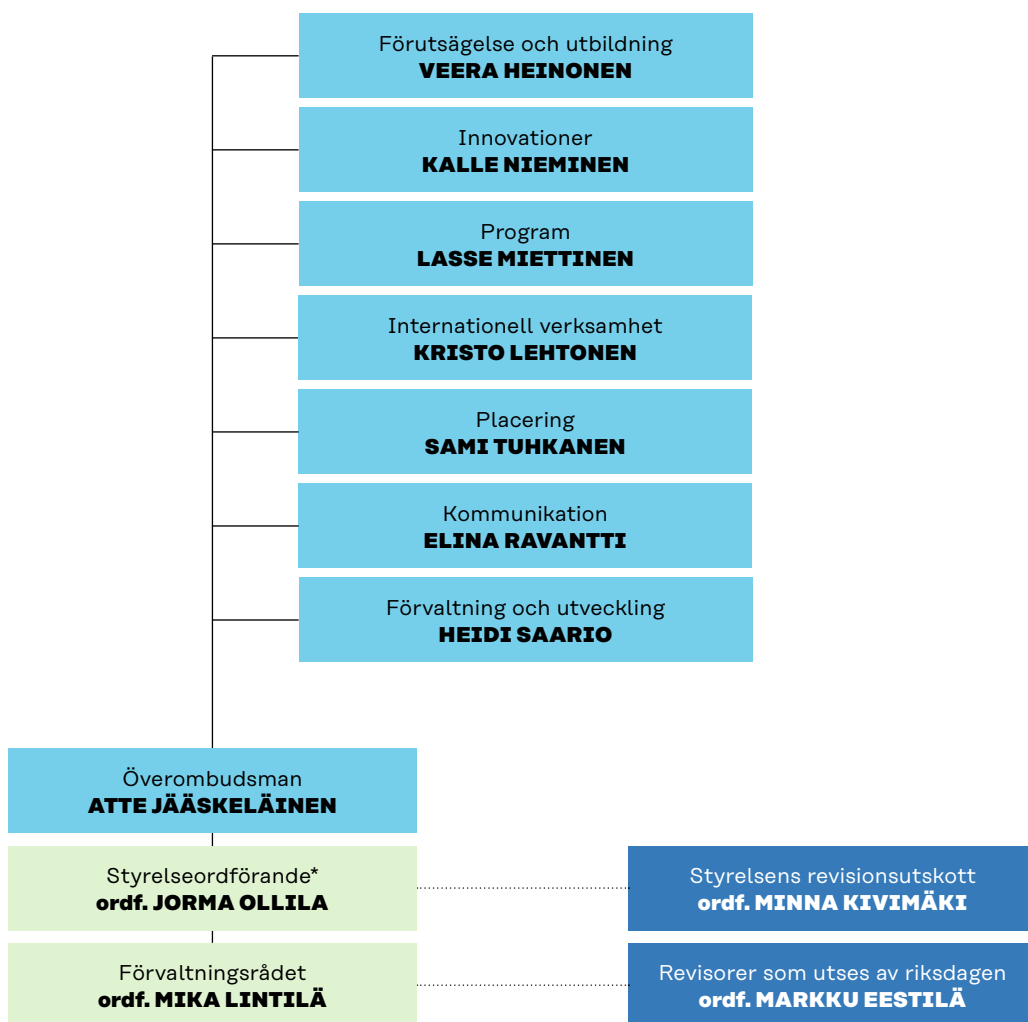
  
**Juhana Kerimaa**  
**CGR**

  
**Tuula Haatainen**

  
**Tiina Lind**  
**CGR, OFGR**

BILAGA 1.

**SITRAS ORGANISATION  
31.12.2025**



\*Från och med den 1 januari 2026  
Pekka Ala-Pietilä.

## BILAGA 2.

**SITRAS PUBLIKATIONER ENLIGT TEMA 2025**

*Nästan alla Sitras publikationer innehåller en sammanfattning på svenska.*

- **Verksamhetsberättelse och bokslut 2024: Åtgärder för framtiden.**
- **Sitras översikt över ansvarsfulla placeringar 2024.**
- **Sitran arvioinnin lähestymistapa 2025.**

**Förutsägelse och utbildning**

- **Aineeton talous: Mitä se on ja viekö se kohti kestävämpää tulevaisuutta?**  
Eeva Hellström, Riina Bhatia. Muistio.
- **Ennakointikatsaus: EU:n mahdollisuudet murrosten ajassa – Näkemyksiä EU:n tulevaisuuden rakentamiseksi.** Elina Kiiski-Kataja, Marja Kuukasjärvi, Jenna Lähdemäki-Pekkinen, Rosa-Maria Mäkelä, Taru Tujunen.
- **Ennakointikatsaus: Nuorten tulevaisuususkon epävarmuuksien ajassa – Kansainvälisiä esimerkkejä ja oppeja Suomelle lainsäädännön valmistelun ja hankkeiden hallinnan kehittämiseen sekä tekoälyn hyödyntämiseen.** Lilli Poussa, Sanna Rekola, Otto Tähkääpää.
- **Ennakointikatsaus: Talousmurrosten ajassa – Suomen talouteen vaikuttavat muutokset ja tulevaisuusnäkökymät.**  
Eeva Hellström, Elina Kiiski-Kataja, Matti Paavonen, Otto Tähkääpää, Liisa Pietola, Sari Tuori.
- **Ennakointikatsaus: Turvallisuusympäristön murros – Muutosten kokonaiskuva.** Rosa-Maria Mäkelä, Otto Tähkääpää, Jukka Vahti.
- **EU kriisien aikakaudella: Unionin tulevaisuuden suuntaa etsimässä.**  
Timo Miettinen. Muistio (2. uud. laitos).

- **Heikkoja signaaleja tulevaisuudesta: Opas havainnointiin ja tulkintaan.**  
Lilli Poussa, Terhi Ylikoski. Opas.
- **Kaikki mukaan tulevaisuuskeskusteluun – mutta miten? Tulevaisuusvallan laajentajan eettiset periaatteet.** Sanna Rekola, Terhi Ylikoski (toim.). Opas.
- **Kykyä ja halua talouden uudistamiseen: Sitran kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutuksen arviointi.** Kaisa Lähteenmäki-Smith, Kirsi Hyytinen, Matti Pihlajamaa, Helmi Hämäläinen. Arviointiraportti.
- **Tulevaisuusbarometri 2025: Luottamus tulevaisuuteen koetuksella.** Sanna Rekola, Sari Tuori, Jukka Vahti. Sitran selvityksiä 246.
- **Tuomittu Kasvamaan? Talouskasvuun liitetyt odotukset menneestä tulevaan.**  
Elina Hakoniemi, Alekski Neuvonen, Julia Jousilahti, Jenni Kilpi. Sitran selvityksiä 249.
- **Turvallisuuskeskustelu: Teema-analyysi Suomen toimituksellisesta mediasta 01/2024–03/2025.** Meedius.

**Tillväxt**

- **Alankomaiden innovaatioresepti: Aktiivinen sektorirajat ja hallinnon tasot ylittävä yhteistyö.**  
Timo Hämäläinen. Muistio.
- **Miksi Suomen talous ei kasva? Elintaso ja tuottavuus verrokkimaihin verrattuna.** Matti Pohjola. Muistio.
- **Suomen väestö ja kansantalouden uuden edessä: Stokastiset väestöennusteet ja talouden epävarma tulevaisuus.**  
Juha Alho, Eija Kauppi, Jukka Lassila, Tarmo Valkonen. Muistio.

- **Yritysten henkilöstöomistajuus osaratkaisuna Suomen haasteisiin: Ehdotus Suomessa kokeiltavaksi malliksi.** Andy Farquharson, Petri Rouvinen. Muistio.

## Hållbarhetsomställning

- **Luonnonarvomarkkinoiden vauhdittaminen.** Emma Kari, Amanda Pasanen, Christine Laine. Muistio.
- **Luontopohjaiset ratkaisut käyttöön kaupungeissa: Ratkaisuja kestävien ja hyvinvoivien kaupunkien rakentamiseen.** Iina Turunen ja Ella Lahtinen, Green Building Council.
- **Suomalaisten luontojalanjälki: Miten elämäntapamme vaikuttavat luontoon ja miten vaikutuksia voi pienentää.** Sami El Geneidy, Laura Ollikainen, Maiju Peura, Essi Järvinen, Lotta Toivonen, Janne S. Kotiahho. Sitran selvityksiä 247.
- **World Circular Economy Forum 2025 Summary Report: Tropical solutions for sustainable growth.** Natacha Nogueira Britschka, Vilson Conrado da Luz, Anicia Aparecida Baptistello Pio, Iida Pyykkö, Tuula Sjöstedt.

## Demokrati

- **Asukaspaneeli- ja Polis-kokeilut hyvinvointialueilla 2023–2024: Oppeja ja suosituksia demokratian kehittäjille.** Elina Eerola, Maija Jäske, Onni Pekonen, Sanna-Kaisa Saloranta. Työpaperi.
- **Kuntalaisten tietopohjainen osallistuminen talouden suunnittelussa: Kokemuksia kuntien kokeiluista 2023–2024.** Pauli Saloranta. Työpaperi.

- **Mitä ajattelet turvallisuudesta, yläkoululainen? – Analyysi Polis-keskustelusta. Nuorten turvallisuusaiheisen Polis-keskustelun tulokset.** Kirsi Hantula, Sanna-Kaisa Saloranta
- **Mitä demokratia maksaa hyvinvointialueilla? Välitarkastelu kustannuksista ja päätöksenteon rakenteista.** Susanna Peltonen, Ester Korhonen, Antti Rissanen, Oskari Ylitervo, Riikka-Leena Leskelä, Jari Salomaa. Sitran selvityksiä 245.

## Artificiell intelligens

- **Applying AI in key European industries: Strengthening competitiveness and innovation in Europe.** Mika Ruokonen. Working Paper.
- **Digitaalinen tuotepassi -pelikirja.** Sitra ja VTT.
- **Digitalisaation ja tekoälyn mahdollisuuksia julkishallinnossa: Kansainvälisiä esimerkkejä ja oppeja Suomelle.** Jeremias Kortelainen, Juha Ronkainen, Mikko Wennberg, Lea Konttinen, Jenni Ala-Peijari, Henna Hiilamo. Sitran selvityksiä 248.
- **FinTrials: Kliinisten lääketutkimusten kansallinen toimintamalli.** Lauri Salmivalli, Jaana Ahlmaa, Werner Tuompo, Petri Lehto, Emma Honkala. Muistio.
- **Rulebook model for a fair data economy (3.0).** Olli Pitkänen, Marko Turpeinen, Viivi Lähteenoja.
- **Suomi ennakoivan sosiaali- ja terveydenhuollon edelläkävijäksi.** Petri Lehto, Tuula Tiihonen, Anniina Cansel, Emma Niskasaari, Tommi Kempainen. Työpaperi.
- **Technological convergence: Pushing European innovation forward.** Andrea G. Rodriguez. Working Paper.

- **Tehtävänä tekoälymurros: Käsikirja julkisen sektorin johdolle.**  
Mika Ruokonen. Sitran selvityksiä 254.
- **Tiedolliset oikeudet tekoälyn aikakaudella: Demokraattisten yhteiskuntien vastalääke tekoälykehityksen tiedollisen vallan keskittymiselle.** Kirsi Hantula. Muistio.
- **Towards safer healthcare: Insights on the European action plan on cybersecurity for hospitals and healthcare providers.** Markus Kalliola, Mikko Huovila, Marianne Lindroth. Working Paper.
- **Tuottavuuslähtöisen uudistumisen toimintamalli: Kansainvälisiä esimerkkejä ja oppeja Suomelle.** Jonna Heliskoski. Muistio.

## LEDNINGSGRUPPENS KONTAKTINFORMATION



Överombudsman  
**ATTE JÄÄSKELÄINEN**  
+358 294 618 680



Innovationer  
**KALLE NIEMINEN**  
+358 294 618 223



Förutsägelse och utbildning  
**VEERA HEINONEN**  
+358 294 618 505



Kommunikation  
**ELINA RAVANTTI**  
+358 294 618 520



Internationell verksamhet  
**KRISTO LEHTONEN**  
+358 294 618 525



Förvaltning och utveckling  
**HEIDI SAARIO**  
+358 294 618 203



Program  
**LASSE MIETTINEN**  
+358 294 618 341



Placering  
**SAMI TUUKKANEN**  
+358 294 618 413

e-post: [fornamn.efternamn@sitra.fi](mailto:fornamn.efternamn@sitra.fi)

© Sitra 2026

### Redaktion

Producent: Taru Keltanen  
Koordinator: Eeva Pellonperä

### Bilder och illustrationer

Topias Dean  
Miikka Pirinen

### Ombrytning

Grano Oy

ISSN 1235-6166 (inb.)

Grano Oy, Helsingfors 2026

Framtidshuset Sitra påskyndar och finansierar  
Finlands förnyelse. Vår uppgift är att främja välfärden  
i Finland och stimulera den ekonomiska tillväxten inom  
gränserna för naturens bärkraft.

Vi förutser framtiden och påskyndar sociala innovationer.

Vi uppmuntrar alla att tänka på framtiden,  
eftersom vi skapar framtiden tillsammans.

Följ vårt  
arbete!

 @Sitra  
 @SitraFund  
 [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

**Sitra**

Östersjögatan 11–13

PB 160

00181 Helsingfors

Telefon +358 294 618 991

ISSN 1235-6166