



## **INNOVAATORAHOITUSKESKUS BUSINESS FINLANDIN TULOSTAVOITEASIAKIRJA VUOSILLE 2022-2025**

Business Finland -kokonaisuus muodostuu Innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland Oy:stä. Rahoituskeskus ja yhtiö muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, ja niitä johdetaan yhteisellä strategialla. Innovaatorahoituskeskus Business Finland vastaa Business Finland Oy:n ja Business Finland Venture Capital Oy:n omistajaohjauksesta.

### **I. BUSINESS FINLANDIN TEHTÄVÄ JA STRATEGINEN OHJAUS**

Business Finland toimii työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla. Business Finlandin lakisääteisenä tehtävänä on auttaa elinkeinoja uudistumaan ja kehittymään teknologian ja innovaatioiden keinoin, edistää kansainvälistä verkottumista sekä parantaa työelämän laatua. Lisäksi toiminnan tavoitteena on kasvattaa arvonlisää, vahvistaa elinkeinoelämän kasvua ja kansainvälistä kilpailukykyä, lisätä vientiä ja Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja pääomasijoituksia ja Suomeen suuntautuvaa matkailua sekä pitkällä aikavälillä parantaa tuottavuutta sekä luoda työllisyyttä ja hyvinvointia. Business Finland toteuttaa tehtävänsä tarjoamalla tutkimus-, kehittämis- ja innovaatorahoitusta ja kansainvälistymispalveluita sekä edistämällä matkailua ja ulkomaisten investointien ja kansainvälisten osaajien saamista Suomeen.

Työ- ja elinkeinoministeriö ohjaa ja valvoo rahoituskeskuksen toimintaa. Työ- ja elinkeinoministeriön tulosohjaus tarkentaa Innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä annetun lain (1146/2017) ja sitä tarkentavan valtioneuvoston asetuksen (1147/2017) antamaa ohjausta Business Finlandin toiminnalle. Tulosohjaus liittyy hallitusohjelmassa ja valtion talousarviossa asetettuihin tavoitteisiin sekä työ- ja elinkeinoministeriön strategisiin tavoitteisiin. Business Finlandin johtokunta vastaa osaltaan Business Finlandin strategisesta ohjauksesta ja säädöspäätöksistä määriteltyjen, erityisen merkittävien operatiivisten päätösten teosta ottaen huomioon työ- ja elinkeinoministeriön asettamat tavoitteet sekä omistajaohjauksen periaatteet ja linjaukset. Business Finlandin pääjohtaja vastaa operatiivisesta päätöksenteosta ja päivittäisjohtamisesta: pääjohtaja johtaa, valvoo ja kehittää rahoituskeskusta sekä rahoituskeskuksen ja yhtiön muodostamaa kokonaisuutta, ja vastaa toiminnan tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta työ- ja elinkeinoministeriölle.

## II. BUSINESS FINLANDIN STRATEGIA

### 1. Toiminta-ajatus

Business Finland luo vaurautta ja hyvinvointia Suomelle kiihdyttämällä asiakkaiden kestävästä kasvusta globaalisti.

### 2. Visio

SUOMI NÄYTTÄÄ TIEN TULEVAISUUTEEN. Business Finland on loistava kehittämään ja jalostamaan suomalaista potentiaalia ja yhteensovittamaan sitä globaalien mahdollisuuksien kanssa. Business Finland luo maailmanluokan menestystarinoita.

### 3. Strategiaa ohjaavat valinnat

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman tavoitteista 75 prosentin työllisyysaste (arviolta 80 000 lisätyöllistä), tutkimus-, kehittämis- ja innovaatorahoituksen 4 prosentin bruttokansantuoteosuus sekä Suomen hiilineutraalius vuoteen 2035 mennessä ovat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan keskeiset yhteiset strategiset tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko TEM-konsernin toimenpiteitä ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia. TEM-konserni edistää laaja-alaisesti yritysten toimintaympäristön kehittymistä, jotta elinkeinorakenteemme monipuolistuisi sekä investoinnit, TKI-toiminta, vientitulot ja työllisyys kasvaisivat. Suomen menestystä rakennetaan alueiden ja kaupunkien vahvuuksien ja erityispiirteiden ympärille eri toimijoiden yhteistyönä.

Työ- ja elinkeinoministeriö ja hallinnonalan toimijat toteuttavat yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa valmisteltuja yrittäjyysstrategiaa, viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaa, toimialojen vähähiilisyystiekarttoja, kotimaisen omistajuuden ohjelmaa sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatorahoituksen tiekarttaa, joilla edistetään hallitusohjelman tavoitteita. Toiminta nivoutuu osaksi ministeriön kestävästä kasvun agendaa ja globaaleja kestävästä kehityksen tavoitteita (Agenda 2030). Toimijat ottavat huomioon myös Ilmastorahasto Oy:n, joka tuo osansa kestävästä kasvun rahoitukseen. Toiminnassa haetaan synergiahyötyjä ja vaikuttavuutta sekä vältetään päällekkäisyyksiä.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala osallistuu Suomen kestävästä kasvun ohjelman toteuttamiseen EU:n elpymis- ja palautumistukivälineen (RRF) hyödyntämiseksi. Kansallisen elpymis- ja palautumissuunnitelman toimenpiteillä edistetään digitalisaatioon ja vihreään siirtymään perustuvaa kestävästä kasvusta. Talouden elvytystä tuetaan investoimalla osaamiseen, tutkimukseen, innovaatioihin ja kansainvälistymiseen sekä teollisuuden vähähiiliseen uudistamiseen, elinkeinoelämän digitaalisen muutoksen vahvistamiseen ja Suomen kärkialojen kansainväliseen kasvuun. Toimilla luodaan kannustava toimintaympäristö tutkimukselle ja innovaatiotoiminnalle, investoinneille, teollisuudelle ja matkailulle sekä yrittäjyydelle ja työllisyydelle.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan kohdistettavalla julkisella rahoituksella pyritään globaaleihin kehityshaasteisiin vastaavien, elinkeinoelämää ja kansantaloutta uudistavien miljardiluokan innovaatioiden ja liiketoimintaekosysteemien syntymiseen sekä vivuttamaan tehokkaasti yritysten omia panostuksia uudistamiseen ja kansainväliseen kasvuun. Hallitusohjelman strategisena tavoitteena on, että Suomi tunnetaan teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä. Tavoitteena on kasvattaa innovatiivisten hankintojen osuutta 10 prosenttiin julkisista hankinnoista.

Team Finland –toimijat TEM:n hallinnonalalla sitoutuvat yhteisten Team Finland –tavoitteiden edistämiseen ja kehittävät palvelukokonaisuutta ja yhteistä asiakkuustyötä Team Finland –strategian sekä hallituksen viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman mukaisesti tarjoten sujuvan, alueelliset, kansalliset ja kansainväliset palvelut kattavan palvelupolun kasvaville ja

kansainvälistyville yrityksille. Tavoitteena on, että verkoston ydintoimijoiden sekä keskeisten alueellisten ja yksityisten kumppanien yrityspalvelut toimivat yhteen asiakaslähtöisesti. TF-ydintoimijoiden asiakkuustyön pohjana on yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Tiedolla johtamisen kehittämistä jatketaan. Tiedolla johtamisen hankkeissa tulee selvittää kytkentä ja rajapinnat työ- ja elinkeinoministeriön sekä hallinnonalan muiden toimijoiden tiedolla johtamisen ratkaisuihin ja hankkeisiin. Toimijat osallistuvat yritysten toimintaympäristön muutoksia koskevan yhteisen tietopohjan ja tilannekuvan tuottamiseen.

Suomen talous on vahvassa kasvussa ja Suomi toipuu pandemiasta hyvää vauhtia<sup>1</sup>. Suomen talous supistui vuonna 2020 Tilastokeskuksen mukaan paljon ennakoitua vähemmän, ja BKT saavutti koronaa edeltäneen tason vuoden 2021 toisella neljänneksellä<sup>2</sup>. BKT kasvaa Etlan ennusteen mukaan 3,5 % vuonna 2021 ja 3,0 % vuonna 2022<sup>3</sup>. Työllisyys on vahvistunut tuntuvasti samoin kuin luottamus tulevaan talouskehitykseen<sup>4</sup>. Suomen tavara- ja palveluviennin arvo laski vuonna 2020, mutta sen on ennustettu kasvavan vuosina 2021 ja 2022<sup>5</sup>. Vuoden 2020 t&k-menoihin on arvioitu pientä kasvua verrattuna edelliseen vuoteen<sup>6</sup>. T&k-menojen nostaminen hallitusohjelman tavoitteen mukaiseen 4 %:n BKT-osuuteen vuoteen 2030 mennessä edellyttäisi VNK:n raportin mukaan runsaan 6 %:n t&k-menojen vuosittaista kasvua 2019-2030<sup>7</sup>. Toimintaympäristöä kuvataan tarkemmin tulossopimuksen liitteessä (liite 2).

Business Finlandin strategia on laadittu vuosille 2021-2025 (liite 1). Strategiassa on otettu huomioon edellä todettujen hallitusohjelman keskeisten tavoitteiden, ohjelmien ja strategioiden toimeenpano, erityisesti kasvu- ja kilpailukykytavoitteet sekä elinkeino- ja innovaatiopoliittiset tavoitteet. Toimintaympäristön muutoksia ja epävarmuuksia seurataan säännöllisesti ja systemaattisesti ennalta määritellyn mallin mukaisesti. Tarvittaessa strategiaa päivitetään.

### III. TULOSSOPIMUS VUOSILLE 2022 – 2025

#### 1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Business Finlandin strategiassa on määritelty vaikuttavuustavoitteet, jotka kohdistuvat kolmelle alueelle: taloudellinen kasvu, kestävä kehityksen edistäminen ja kilpailukykyyn kehittäminen. Yhteiskuntatasolla Business Finland vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, että Suomi on (1) tuottava talous, (2) kestävä kehityksen suurvalta, ja (3) houkutteleva ja muutosjoustava liiketoimintaympäristö.

Edellä mainittujen yhteiskuntatason tavoitteiden toteutumista arvioidaan ensisijaisesti riippumattomilla ulkoisilla erillisselvityksillä. Vaikuttavuuden erillisselvityksiä toteutetaan vuosittain eri tavoitteisiin kohdistettuna siten, että jokainen tavoite tulee arvioitua vähintään kertaalleen vuosina 2022-2025.

Yhteiskuntatason vaikuttavuustavoitteiden lisäksi Business Finland on strategiassaan asettanut kolme asiakkuustason tavoitetta, jotka määrittävät Business Finlandin asiakaskunnan tulosten tasolla: Business Finland vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, että sen asiakkaat ovat (4) Globaalisti erittäin menestyviä yrityksiä, (5) Kestävä kehityksen ratkaisujen ja toiminnan kehittäjiä, ja (6) Liiketoiminnan rohkeita uudistujia. Asiakkuustason tavoitteet kertovat suuntaantavasti Business Finlandin vaikutuksesta asiakkaiden ja sitä kautta yhteiskunnan

<sup>1</sup> Etla, kaikki syksyn 2021 talousennusteet.

<sup>2</sup> Tilastokeskus, Kansantalouden tilinpito, 17.9.2021.

<sup>3</sup> Etla, Suhdanne syyskuu 2021.

<sup>4</sup> Suomen Pankki, syksy 2021.

<sup>5</sup> Etla, Suhdanne syyskuu 2021.

<sup>6</sup> Tilastokeskus, Tutkimus- ja kehittämistoiminta, syyskuu 2021.

<sup>7</sup> VNK 2021: Yritysten t&k-toiminta ja t&k-investointien kasvattamisen edellytykset.

kehittymiseen. **Tulosopimuksen tunnuslukutavoitteet asetetaan näille kolmelle tavoitteelle. Tavoitteiden saavuttamisen tärkeimmät keinot kuvataan sopimuksen liitteessä olevassa toimeenpanosuunnitelmassa (liite 3).**

### **TAVOITE 1: GLOBAALISTI ERITTÄIN MENESTYVIÄ YRITYKSIÄ**

**Business Finland tukee talouden kasvua edistämällä asiakkaidensa kehittymistä globaalisti erittäin menestyviksi yrityksiksi**

Business Finland vaikuttaa toiminnallaan siihen, että eri puolille Suomea kehittyä paljon kilpailukykyisiä ja kasvuhakuisia yrityksiä kumppaniverkostoineen. Yritysten uudet tuotteet ja palvelut pääsevät kansainvälisille markkinoille, ja globaaleihin kehityshaasteisiin vastaavat läpimurrot kasvattavat arvonlisää, vientituloja ja palkkakertymää.

Team Finland –verkostossa Business Finlandilla on kansallinen vastuu palvelukokonaisuudesta kansainvälistymällä kasvua tavoitteleville yrityksille. Business Finland ylläpitää ja kehittää yhteistyötä ulkoministeriön ja sen ulkomaanedustustoverkon sekä Team Finlandin alueellisten ja yksityisten palvelutarjoajien kanssa Team Finland -palvelupolun selkeyttämiseksi ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Vuonna 2022 kiinnitetään huomiota erityisesti Team Finland -verkoston ja keskeisten kumppaneiden asiakaslähtöiseen toimintaan sekä Team Finland –palvelupolun selkeyttämiseen siten, että matka maakunnista maailmalle on sujuva.

### **TAVOITE 2: KESTÄVÄN KEHITYKSEN RATKAISUJEN JA TOIMINNAN KEHITTÄJIÄ**

**Business Finland edistää kestävästä kehitystä auttamalla asiakkaitaan kestävien ratkaisujen ja toiminnan kehittämisessä**

Business Finland painottaa kestävyttä edellytyksenä taloudelliselle kasvulle ja kilpailukyvyille pitkällä aikavälillä. Kestävä kehitys, sisältäen taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden, huomioidaan Business Finlandin kaikissa ydinprosesseissa. Business Finland edistää oman ja asiakkaidensa ympäristö- ja yhteiskuntavastuutietoisuuden lisäämistä sekä auttaa asiakkaitaan kehittämään ratkaisuja, jotka luovat positiivisia kehitysvaikutuksia globaalisti. Erityisesti panostetaan hiilikädenjälkeä kasvattaviin ratkaisuihin sekä elinkaariajatteluun perustuviin ratkaisuihin ja älykkäisiin liiketoimintamalleihin.

### **TAVOITE 3: LIIKETOIMINNAN ROHKEITA UUDISTUJIA**

**Business Finland vahvistaa kilpailukykyä kannustamalla asiakkaitaan liiketoiminnan rohkeiksi uudistajiksi**

Business Finland edistää asiakkaidensa ja Suomen talouden kestävästä ja rohkeaa uudistumista panostaen erityisesti seuraaviin asioihin:

- Vahvat kansainvälistymiseen liittyvät kyvykkyydet ja investoinnit
- Merkittävät investoinnit tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, digitaaliseen transformaatioon ja uusiin liiketoimintamalleihin
- Arvoa tuottavat verkostot ja kumppanuudet.

Business Finland edistää osaltaan hallituksen TKI-tiekartan tavoitteiden mukaisesti TKI-toiminnan laajentamista ja kunnianhimon tason nostamista, osaamiskeskittymien ja ekosysteemien vahvistamista sekä yritysten ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyön lisäämistä. Business Finland tukee tutkimustulosten jatkojalostamista ja hyödyntämistä sekä tukee tavoitteellisen ja vaiheittaisen rahoituksen kautta hankkeita, joilla on näyttöä ja parhaat mahdollisuudet yhteiskunnalliseen hyödyntämiseen ja/tai kaupalliseen menestykseen.

Business Finland kehittää kumppanuusmallia (PPP) yhteistyössä Suomen Akatemian kanssa entistä laajapohjaisemmaksi tukemaan tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä kestävästä kasvusta ja elinkeinoelämän uudistumisesta. Tavoitteena on, että rahoitusvälineet täydentävät toisiaan ja kattavat kaikki TKI-toiminnan vaiheet. Business Finland vahvistaa elinkeinoja uudistavan soveltavan tutkimuksen (tutkimuslaitokset, korkeakoulut, ammattikorkeakoulut) ja tutkimuksesta kumpuavan uuden yritystoiminnan roolia uusien ekosysteemien kehittämisessä. Lisäksi Business Finland tukee osaamisellaan valtion sekä yliopisto- ja yliopistokeskuskaupunkien ekosysteemisopimusten toteutusta ja seuranta.

Business Finland vastaa osaltaan siitä, että suomalaisilla tutkimus- ja innovaatiotoimijoilla on edellytykset hyödyntää eurooppalaisia ja muita kansainvälisiä verkostoja, osaamista ja rahoitusta. Tavoitteena on EU- ja muun kansainvälisen rahoituksen nykyistä parempi hyödyntäminen suomalaisten yritysten ja muiden toimijoiden toimesta.

Business Finland edistää talouden kasvua, kestävästä kehitystä (ml. hiilineutraalisuustavoite) ja työllisyyttä vahvistavia ulkomaisia investointeja Suomeen painopisteinä erityisesti osaamisintensiiviset alat, korkean lisäarvon tuotanto sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioinvestoinnit. Investointien edistämiseksi Business Finland tuottaa työ- ja elinkeinoministeriölle investointien tilannekuvatietoa sekä osallistuu ministeriön koordinoiman investointien kiihdytyskaistan toimeenpanoon.

\*\*\*

Kaikkiin Business Finlandin strategiaan tavoitteisiin laaja-alaisesti vaikuttaen Business Finland:

- toimeenpanee osaltaan **Suomen kestävä kasvun ohjelmaa**, jolla tuetaan ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä kasvusta, erityisesti elinkeinorakenteen uudistumisesta ja suomalaisten yritysten kestäviin ratkaisuihin perustuvaa kilpailuetua. Kestävä kasvun ohjelmaa rahoitetaan EU:n elpymis- ja palautumistukivälineestä (RRF, Recovery and Resilience Facility). Ohjelman mukainen Business Finlandin rahoitus ja toimenpiteet kohdistuvat vihreän siirtymän (pilari 1) ja digitalisaation (pilari 2) edistämiseen sekä osaamistason nostamiseen (pilari 3). Ohjelman toimeenpanossa varmistetaan sisäisen valvonnan, seurannan ja raportoinnin toimivuus ottaen huomioon EU:n RRF-asetuksen (2021/241) ja kansallisen RRF-toimeenpanosäädöksen (Laki Euroopan unionin elpymis- ja palautumistukivälineen hallinnoinnista, valvonnasta ja tarkastuksesta) vaatimukset.
- toteuttaa osaltaan hallituksen **viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaa** sekä edistää ohjelman tavoitteiden saavuttamista yritysten kansainvälistymispalveluiden, kansainvälistymisosaamisen ja digiosaamisen parantamisen, miljardiluokan ekosysteemien ja innovaatioiden sekä vähähiilisyiden edistämisen teemojen alueilla yhteistyössä muiden Team Finland -toimijoiden kanssa sekä kansainvälisiin osajiin liittyvin keinoin.
- toimeenpanee osaltaan hallituksen **kierotalouden edistämishjelmaa**
- toteuttaa osaltaan **Talent Boost** –toimenpideohjelmaa sekä Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekarttaa. Business Finland rakentaa pysyviä kansainvälisille erityisasiantuntijoille ja startup-yrityksille kohdennettuja Work in Finland –toimintoja ja vahvistaa kansainvälisten osaajien näkökulmaa yrityspalveluissa Talent Boost –palvelumallin kautta. Business Finland edistää erityisasiantuntijoiden työperäistä maahanmuuttoa erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla sekä TKI-toiminnan kärki- ja kasvualoilla sekä vahvistaa yritysten ja TKI-toiminnan kasvua ja kansainvälistymistä kansainvälisten osaajien kautta. Talent Boost –palvelut kytketään myös ulkomaisten investointien houkutteluun.
- toimeenpanee osaltaan hallitusohjelman **matkailukirjauksia** ja Suomen matkailustrategian linjauksia tavoitteenaan mahdollistaa kansainvälisen matkailukäynnin nopeampi kasvu suhteessa matkailijamäärien kasvuun.

- tukee liikennealan kestäväen kasvun ohjelman toteutumista **Smart Mobility and Batteries from Finland** -ohjelman avulla. Lisäksi ohjelma tukee suomalaisten toimijoiden kansainvälistä verkottumista, tukee kansalliseen akkustrategian toimeenpanoa, houkuttelee Suomeen merkittäviä akkualan kansainvälisiä investointeja ja tukee muutoin akkuklusterin kehittymistä.
- jatkaa työ- ja elinkeinoministeriön **luovan talouden** tiekarttatyön toteutusta Creative Business Finland –toimenpidekokonaisuudessa tehdyn työn pohjalta EU:n elpymis- ja palautumistukivälineen ja muiden Business Finlandin välineiden puitteissa. Tavoitteena on kehittää skaalautuvaa luovien alojen liiketoimintaa ja kansainvälistymistä, pyrkiä lisäämään korkeaa arvonlisää tuottavien palveluiden käyttöä yrityksissä sekä uudistaa tapahtuma-alan liiketoimintaa ja digitalisaatiota. Työssä huomioidaan luovien alojen monistettavien sisältöjen pyöreän pöydän keskustelujen ehdotukset uusien arvoketjujen ja liiketoimintamallien tunnistamisesta sekä tukivälineiden arvioinnista nykyisten resurssien puitteissa.
- tukee **Sustainable Manufacturing** –ohjelmalla teolliseen digitalisaatioon ja kestäväen kehitykseen liittyvää uudistumista ja niihin pohjautuvaa liiketoiminnan kasvua ja kansainvälistymistä sekä tukee Tekoäly 4.0. -ohjelman toimeenpanoa.
- toimeenpanee osaltaan poikkihallinnollista **terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan** kasvustrategiaa ja sen tiekarttaa 2020-2023.

	2020 Toteuma	2021 Tavoite	2022 Tavoite	2023 Alustava tavoite	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite
<b>TAVOITE 1: GLOBAALISTI ERITTÄIN MENESTYVIÄ YRITYKSIÄ</b> <b>Business Finland tukee talouden kasvua edistämällä asiakkaidensa kehittymistä globaalisti erittäin menestyviksi yrityksiksi</b>						
Mittari (1) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden viennin kasvuprosentin ja OECD-maiden viennin keskimääräisen kasvuprosentin erotus, %-yksikköä	1	> 1	> 1	> 2	> 2	> 2
Mittari (2) (TAE): Rahoitettujen hankkeiden synnyttämä vuosittainen vienti/Business Finlandin TKI-rahoitus (vientikerroin)	39	> 20	> 20	> 20	> 20	> 20
<b>TAVOITE 2: KESTÄVÄN KEHITYKSEN RATKAISUJEN JA TOIMINNAN KEHITTÄJIÄ</b> <b>Business Finland edistää kestäväen kehitystä auttamalla asiakkaitaan kestävien ratkaisujen ja toiminnan kehittämisessä</b>						
Mittari (3) (TAE): Niiden palvelutapahtumien osuus, jotka liittyvät kestäväen kehityksen edistämiseen, %	-	> 50	> 50	> 55	> 55	> 55
Mittari (4): Vähähiilisyteen ja kiertotalouteen panostavien TKI-rahoitusasiakkaiden liikevaihto hankkeiden tavoitevuonna, milj. euroa (arvio)	13 262	4 000	7 500	8 000	5000	4500

	2020 Toteuma	2021 Tavoite	2022 Tavoite	2023 Alustava tavoite	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite
<b>TAVOITE 3: LIIKETOIMINNAN ROHKEITA UUDISTUJIA</b> <b>Business Finland vahvistaa kilpailukykyä kannustamalla asiakkaitaan liiketoiminnan rohkeiksi uudistajiksi</b>						
Mittari (5) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden yhteenlaskettujen T&K-panostusten kasvu, %	4,7	> 5,9	> 6	> 6	> 6	> 6
Mittari (6) (TAE): Rahoitetut ekosysteemialoitteet, joissa tavoitteena yli 1 mrd. euron kokonaisuus, kpl	12	5	5	5	3	3
Mittari (7): Business Finlandin EU-neuvontapalvelujen laajuus: Avain- ja fokusasiakkaille annettu EU-neuvonta, %	-	15	20	20	20	20
Mittari (8): Rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset, 1 000 vrk <sup>8</sup>	2 292	4 500	6 000	7 055	7 200	7 200
Mittari (9): Ulkomaisten investointien työllistävyys (työpaikkojen lukumäärä, arvio)	916	730	500	600	730	730

## 2. Toiminnallinen tuloksellisuus

### a. Toiminnallinen tehokkuus

#### TAVOITE 4: BUSINESS FINLAND TOIMII KUSTANNUSTEHOKKAASTI

	2020 Toteuma	2021 Tavoite	2022 Tavoite	2023 Alustava tavoite	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite
Mittari (10): Rahoitustyön kokonaiskustannus/myönnetty rahoitus, % <sup>9</sup>	1,0 <sup>10</sup>	<3,0	<3,0	<3,0	<3,0	<3,0
Mittari (11) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden lukumäärä / yhteenlasketut toimintamenot (operatiiviset kustannukset yhteensä), asiakasta/milj. euroa <sup>11</sup>	65	> 65	> 66	> 67	> 68	> 69

<sup>8</sup> Visit Finlandin toimenpiteillä on vain osittainen vaikutus.

<sup>9</sup> Sisältää koronaviruspandemiaan liittyvän poikkeustilannerahoituksen, mikä näkyy erityisesti vuoden 2020 toteumassa.

<sup>10</sup> Toteuma ilman poikkeusrahoitusta 1,7.

<sup>11</sup> Asiakkaiden lukumäärässä ei ole mukana asiakkaita, joiden ainoa asiointimuoto on koronaviruspandemiaan liittyvä poikkeustilannerahoitus, sillä koronarahoitus on Business Finlandin normaalista toiminnasta poikkeava erillistehtävä.

Business Finland sitoutuu kansallisen hankintastrategian tavoitteiden edistämiseen hankintatoimensa osalta. Osana TOIMI2-projektia Business Finland laatii julkisten hankintojen toimintasuunnitelman.

Business Finlandin toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä digitaalinen murros on tärkein työkalu ja sen edistämistä seurataan muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön digikypsyysindeksillä (asiantuntija-arvio 1-5; v. 2022 arvio > 3,1). Business Finland siirtyy eGovernment-tasolta Digital Government-tasolle<sup>12</sup> vuoteen 2025 mennessä.

## b. Tuotokset ja laadunhallinta

### TAVOITE 5: BUSINESS FINLANDIN PALVELUIDEN LAATU SÄILYY KORKEANA JA TUOTTAA ASIAKKAILLE LISÄARVOA

	2020 Toteu- ma	2021 Tavoite	<b>2022</b> Tavoite	2023 Alusta- va tavoite	2024 Alusta- va tavoite	2025 Alusta- va tavoite
Mittari (12) (TAE): Business Finland asiakkaiden suosittelemuus (NPS, asteikko -100 - +100)	+66	>+58	>+60	>+62	>+62	>+62

## 3. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

### TAVOITE 6: HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN PARANEE

	2020 Toteu- ma	2021 Tavoite	<b>2022</b> Tavoite	2023 Alusta- va tavoite	2024 Alusta- va tavoite	2025 Alustava tavoite
Mittari (13) (TAE): Kokonaistyötyytyväisyys (asteikko 1 - 5)	3,3	>3,5	>3,7	>4,0	>4,0	>4,0

Business Finland toimii aktiivisesti valtion yhteisten HR-tavoitteiden saavuttamiseksi ja monipaikkaisen työn edistämiseksi. Business Finland huomioi hallituksen tasa-arvo-ohjelman ja TEM:n työelämän monimuotoisuusohjelman tavoitteet päivittäessään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman.

Business Finland –kokonaisuuden tehtävien hoitamiseen osallistuu 1.1.2022 noin 750 henkilöä. Henkilötyövuosiarvio vuodelle 2022 on 743. Henkilöistä noin 18 % työskentelee Innovaatorahoituskeskus Business Finlandissa ja 82 % Business Finland Oy:ssä. Lisäksi 3 henkilöä työskentelee Business Finland Venture Capital Oy:ssä.

<sup>12</sup> OECD Digital Government Index; Recommendation of the Council on Digital Government Strategies (OECD, 2014). eGovernment-tasolla digitalisaation painopiste on palveluprosessien, operaatioiden ja palvelujen digitalisaatiossa. Digital Government-tasolla korostuu prosessien, operaatioiden ja palveluiden yhteentoimivuus julkishallinnon toimijoiden kesken, tavoitteena kasvava integraatio, jakaminen, yhtenäisyys ja vastuullisuus.



#### 4. Business Finlandin valtuudet ja määrärahat

1000 euroa	Tilinpäätös 2020	TA+LTA:t 2021	TAE 2022	KEHYS 2023	KEHYS 2024	KEHYS 2025
<i>32.01.05. Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin toimintamenot (siirtomääräraha 3 v)</i>	112 280	107 268	108 763	96 559	95 559	95 559
<i>32.20.40. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tukeminen</i>						
arviomääräraha	979 578	542 694	475 550	337 867	326 734	320 334
myöntövaltuus	1 379 420	468 023	572 518 <sup>13</sup>	318 038	318 127	318 127
<i>32.20.83. Lainat tutkimus- ja innovaatiotoimintaan</i>						
arviomääräraha	174 205	202 800	243 550	166 900	146 820	146 820
myöntövaltuus	199 015	146 823	146 823	146 823	146 823	146 823
<i>32.20.43. Yritysvetoisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä kiertotalouden ja toimialojen kasvun tukeminen (siirtomääräraha 3 v)</i>	76 050	58 200	0	0	0	0
<i>32.20.87. Pääomalinat teollisuuden uudistumiseen ja yritysvetoisten liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen</i>						
arviomääräraha	17 087	23 306	8 250	2 500	500	0
myöntövaltuus	21 000	0	0	0	0	0
<i>32.40.89. Pääomasijoitus Business Finland Venture Capital Oy:lle (siirtomääräraha 3 v)</i>	14 900	19 100	19 400	20 000	20 000	20 000

Mikäli määrärahoihin tai valtuuksiin tulee merkittäviä muutoksia vuosien 2023-2026 julkisen talouden suunnitelmassa, käydään tätä tulossopimusta koskevat tarkentavat neuvottelut.

<sup>13</sup> Momentin 32.20.40. vuoden 2022 valtuudesta ja määrärahasta varataan 2 695 000 euroa eurooppalaisen suurteholaskennan EuroHPC -supertietokoneen hankinnan kansalliseen työ- ja elinkeinoministeriön rahoitusosuuteen.

## 5. Voimassaolo ja seuranta

Tulostavoiteasiakirjassa tavoitteet asetetaan neljälle vuodelle. Tulostavoitteista sovitaan vuodelle 2022 sitovasti. Vuosien 2023-2025 tavoitteista sovitaan alustavasti.

Tulossopimuksen budjettivuoden tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja siihen kuuluvassa toimintakertomuksessa. Tulossopimuksen toteutumista arvioidaan ministeriön antamassa tilinpäätöskannanotossa toimintavuotta seuraavan vuoden kesäkuussa sekä puolivuotistoteumaa syksyn tulosneuvottelujen yhteydessä. Raportointi tulostavoitteiden toteutumisesta tehdään kaksi kertaa vuodessa myös valtion tulostietojärjestelmään (tutkihallintoa.fi), tilinpäätöstietojen osalta viimeistään viikon kuluttua tilinpäätöksen hyväksymisestä ja puolivuotistietojen osalta 31.8. mennessä.

Lisäksi tulosopimuksen toteutumista seurataan tulosohjausyhteyshenkilöiden tapaamisissa vähintään neljännesvuosittain sekä jatkuvalla seurannalla toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta koskevalla seurantajärjestelmällä ja tarvittaessa täydentävillä tietopyynnöillä.

### Allekirjoitukset

Helsingissä 15.12.2021

***Asiakirja allekirjoitetaan sähköisesti.***

Ilona Lundström  
Ylijohtaja, osastopäällikkö  
Työ- ja elinkeinoministeriö

Pertti Korhonen  
Johtokunnan puheenjohtaja  
Innovaatorahoituskeskus Business Finland

Sampsa Nissinen  
Teollisuusneuvos, ryhmäpäällikkö  
Työ- ja elinkeinoministeriö

Nina Kopola  
Pääjohtaja  
Innovaatorahoituskeskus Business Finland

### Sopimuksen liitteet

- Liite 1 Business Finlandin strategia 2025
- Liite 2 Toimintaympäristön kuvaus
- Liite 3 Toimeenpanosuunnitelma 2022-2025
- Liite 4 Business Finlandin toiminnan seurantaan tukevat mittarit
- Liite 5 Tulossopimuksen mittareiden kuvaus
- Liite 6 Business Finland Venture Capital

Liite 1: Business Finlandin strategia 2025





**Purpose**  
*Why do we exist?*

**WE GENERATE PROSPERITY FOR FINLAND BY ACCELERATING OUR CUSTOMERS' SUSTAINABLE GROWTH GLOBALLY.**



The diagram features a central circle labeled "PROSPERITY". It is connected to three surrounding octagons: "Competitiveness" (top) with a trophy icon, "Economic growth" (bottom-left) with a bar chart icon, and "Sustainability" (bottom-right) with a plant icon. The octagons are also interconnected by lines, forming a triangular shape around the central circle.



**Vision**  
*What do we want to achieve?*

**FINLAND DEFINING THE FUTURE**

We excel at developing and refining the best of Finnish potential and matching it with global opportunities.

We create world-class success stories.



## Three core areas of prosperity

We generate comprehensive prosperity by contributing to three core areas: economic growth, competitiveness and sustainability



Our role in generating prosperity for Finland is especially related to contributing to economic growth, which forms the foundation for overarching prosperity.



Prosperity cannot be generated without a focus on sustainability, because this enables long-term economic growth. The increasing need for sustainable solutions generates new and rapidly growing market opportunities. By sustainability, we refer to all three aspects: economic, ecological and social.



The long-term generation of prosperity requires the ensuring of competitiveness. Our role in this is to support the development of the capabilities in Finland required to achieve global success.

BUSINESS  
FINLAND

## Our strategic goals define what we wish to achieve in terms of customer value creation and societal impact

### Customer value creation level

- ▶ Goals for Business Finland's value creation for its customers' business and capability development.
- ▶ Evaluated by measuring change in customers' performance with regard to prioritized performance dimensions.

### Societal impact level

- ▶ Goals for societal level impact to which Business Finland contributes.
- ▶ Specify Business Finland's purpose and vision.
- ▶ National level goals that are shared with other actors. Business Finland's contribution can be evaluated e.g. through impact assessment.



### Business Finland's strategic priorities

- ▶ Key focus areas for achieving the strategy period's six strategic goals.

BUSINESS  
FINLAND

## Six strategic goals set our direction towards 2025



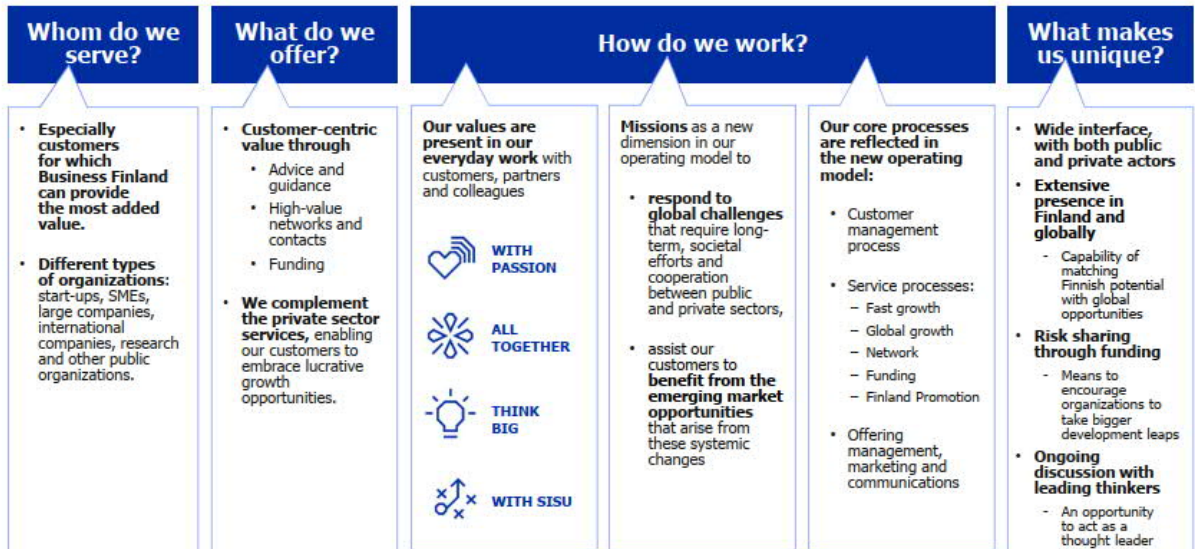
BUSINESS  
FINLAND

## Our strategic priorities

We will focus on five strategic priorities that steer us towards the goals

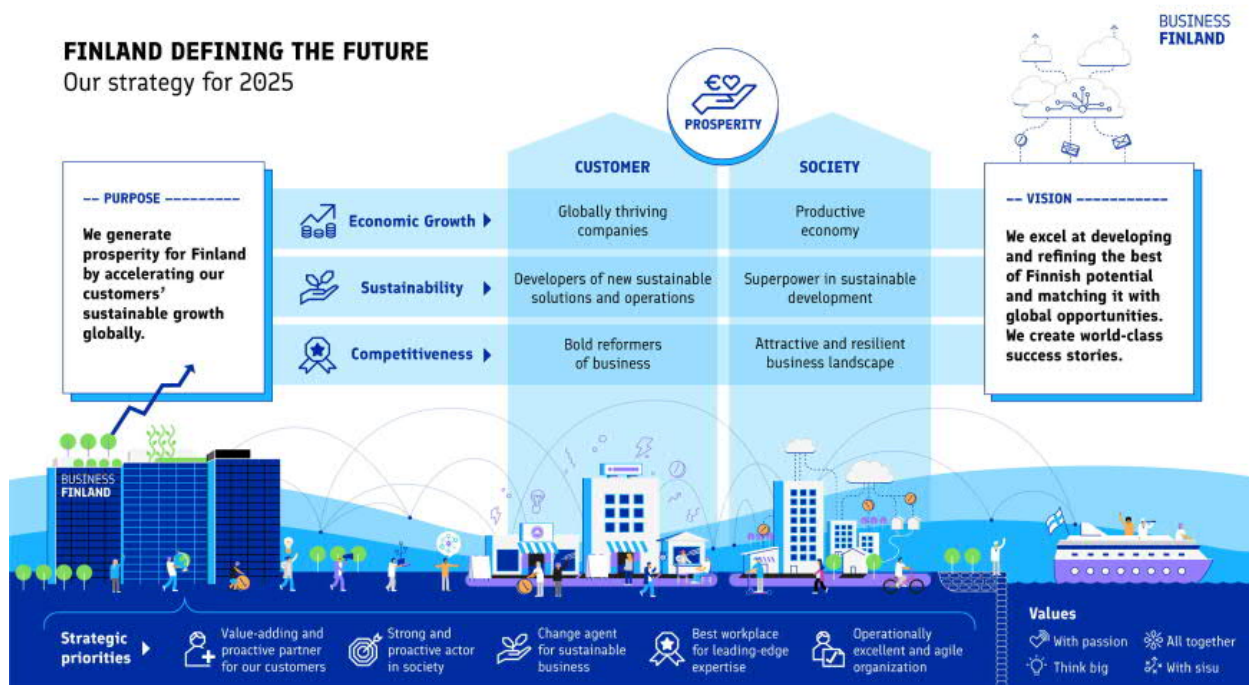


## Our way of working



## FINLAND DEFINING THE FUTURE

Our strategy for 2025





## Liite 2: Toimintaympäristön kuvaus

OECD:n ennusteen mukaan maailmantalous kasvaa 5,7 % vuonna 2021 ja 4,5 % vuonna 2022. Talouden toipuminen pandemiasta on vahvaa koronatukipaketien ja rokotusten edistymisen myötä. Globaalisti rokotekattavuus on kuitenkin alhainen ja rajoittaa kasvunäkymiä erityisesti kehittyvissä talouksissa. Vuonna 2020 maailmantalous supistui 3,4 %. Yhdysvaltojen talouden arvioidaan vuonna 2021 kasvavan 6,0 % ja vuonna 2022 3,9 %. Kiinan talouden ennakoitaan kasvavan 8,5 % vuonna 2021 ja 5,8 % vuonna 2022. Kiinan BKT kasvoi viime vuonna pandemiasta huolimatta (2,3 %). Euroalueen OECD arvioi kasvavan 5,3 % vuonna 2021 ja 4,6 % vuonna 2022. Massiiviset talouden tukipaketit ovat vauhdittaneet talouskehitystä eri puolella maailmaa. Globaalissa taloudessa huolta aiheuttavat inflaation kiihtyminen sekä raaka-aineiden hintojen ja kuljetuskustannusten nousu. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kilpailu maailman johtajuudesta taloudessa, teknologiassa ja geopolitiikassa jatkuu myös Bidenin presidenttikaudella.

Etlan ennusteen (21.9.2021) mukaan Suomen talous on vahvassa kasvussa ja Suomi toipuu pandemiasta hyvää vauhtia. BKT kasvaa 3,5 % vuonna 2021 ja 3,0 % vuonna 2022. Talouden kasvua vauhdittavat erityisesti yksityinen kulutus ja rajoitteiden poistaminen. Talouden riskit liittyvät edelleen pandemian hallintaan. Ulkomaankauppaa vaikeuttavat globaalit logistiset ongelmat. Tilastokeskuksen mukaan Suomen bruttokansantuote laski 2,9 % vuonna 2020. Talous supistui paljon pelättyä vähemmän. BKT saavutti vuoden 2021 toisella neljänneksellä koronaa edeltäneen tason. Teollisuustuotanto Suomessa on kasvanut ripeästi maailmankaupan kasvun ja tärkeimpien vientimarkkinoiden kysynnän vahvistumisen myötä.

Suomen talouden rakenteellisia haasteita ovat edelleen työn tuottavuuden heikko kehitys ja heikkenevä huoltosuhte. Työn tuottavuus Suomessa on selvästi matalampi kuin muissa Pohjoismaissa. Työn tuottavuus koheni hieman vuosina 2016-2017, mutta on sen jälkeen polkenut paikallaan ja laski hieman vuonna 2020. Suomea vaivaa jo useilla toimialoilla osajapula ja sen voi ennakoita voimistuvan talouden noususuhdanteessa ja työikäisten ikäluokkien pienentyessä.

Suomen tavaraviennin arvo oli tullin mukaan 57,3 mrd euroa vuonna 2020, mikä oli 12 % vähemmän kuin edellisvuonna. Vuoden 2021 tammi-elojuussa tavaroiden viennin arvo oli 42 mrd euroa (+15,7 %). Metsäteollisuuden, metalliteollisuuden ja kulkuneuvojen vienti kasvoi voimakkaasti. Suomesta vietiin palveluja Tilastokeskuksen tietojen mukaan 28,7 mrd euron arvosta (-16 %) vuonna 2020. Palveluvienti kasvoi Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuoden 2021 toisella vuosineljänneksellä yli 9 % edellisvuodesta, mutta jää selvästi vuoden 2019 vastaavan ajankohdan tasosta. Etlä ennustaa Suomen viennin kasvavan vuonna 2021 reilut 4 % ja vuonna 2022 9 %. Palveluviennin ennustetaan kasvavan yli 20 % vuonna 2022.

IPCC:n raportin mukaan ihmisten toiminnasta aiheutuvat kasvihuonekaasupäästöt ovat jo muuttaneet ilmastoa merkittävästi ja vahingollisten sääilmiöiden todennäköisyys on kasvanut. Kaikkien raportin skenaarioiden mukaan 1,5 °C lämpenemisen taso ylitetään todennäköisesti viimeistään 2030-luvun alkupuolella. Myös keskustelu luontokadosta on voimistunut. Pandemia on entisestään vahvistanut digitalisaatiokehitystä. Automaatio, robotiikka ja alustatalous ovat tämän kehityksen ilmentymiä. Datasta on tullut keskeinen panos innovoinnille samalla kun digitaalisten palveluiden merkitys on kasvanut ja digitalisaatio on nopeuttanut innovaatiokyklejä. Kasvun paradigma on muuttunut ja talouden rinnalla painottuvat myös ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät kysymykset. EU:n elpymispaketissa (RRF) ja Suomen kestävä kasvun ohjelmassa keskeisiä tavoitteita ovat vihreä siirtymä ja digitaalisuus. Kestävä kasvun ohjelman tehokas toteutus edistää Suomen digitalisaatio- ja ilmastotavoitteita. Myös muiden EU-maiden elpymispaketit tarjoavat markkinamahdollisuuksia suomalaisille yrityksille.

Tilastokeskus arvioi vuoden 2020 t&k-menoiksi 6,83 mrd euroa (+1,7 % edellisvuodesta). T&k-menojen BKT-osuudeksi arvioidaan 2,94 % (2,79 % vuonna 2019). EK:n investointitiedustelun mukaan tehdasteollisuuden t&k-investoinnit kasvoivat vuonna 2020 runsaat 5 % edellisvuodesta. Vuoden 2021 teollisuuden t&k-investointien EK arvioi kasvavan peräti 11,5 %. Hallitusohjelman tavoitteena on nostaa t&k-menojen BKT-osuus 4 % vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteen toteutuminen edellyttää mittavaa ja pitkäjänteistä yksityistä ja julkista panostusta uudistumiseen. VNK asetti parlamentaarisen TKI-työryhmän selvittämään keinoja, joilla sitoudutaan pitkäjänteiseen julkisen t&k-



rahoituksen kasvattamiseen. Kesäkuussa julkaistun raportin mukaan 4 % tavoitteen saavuttaminen edellyttäisi runsaan 6 % t&k-menojen vuosittaista kasvua aikavälillä 2019–2030. T&k-menojen pitäisi lähes tuplaantua vuoden 2019 tasosta, jotta 4 %:n tavoite saavutettaisiin.

Kv. matkailun historian pahin kriisi jatkuu toista vuotta. UNWTO:n mukaan kv. matkailijoiden määrä (saapuneet) oli tammi-toukokuussa globaalisti 85 % pienempi kuin vuonna 2019. Suomessa pandemian vuoksi ulkomaalaisten yöpymisten määrä romahti 68 % vuonna 2020 ja ulkomaisia yöpymisiä kirjattiin vain 2,291 miljoonaa. Tammi-elokuussa 2021 kotimaisten matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät 24 % ja ulkomaisten vähenivät 59 % edellisvuodesta. Heinäkuu oli majoitusliikkeissä voimakkaasti kasvaneen kotimaan matkailun johdosta ennätysellisen vilkas.

UNCTAD:in mukaan ulkomaisten investointien virrat romahtivat koronan vuoksi 35 % vuonna 2020 ja olivat suunnilleen vuoden 2005 tasolla. Pandemia vaikutti erityisesti greenfield –investointeihin. Vuonna 2020 uusia ulkomaisia yrityksiä tuli Suomeen vajaat 300, luku kasvoi pandemiasta huolimatta edellisvuodesta.

### **Skenaariot ja näkymät seuraavalle kymmenelle vuodelle**

Keskeistä seuraavan kymmenen vuoden skenaarioille on edelleen pandemian aiheuttamat epävarmuudet. Vahvistuvia muutosvoimia sosio-kulttuurisesta näkökulmasta ovat monelta suunnalta paineistavat resilienssihaasteet, jotka haastavat sosiaalista koheesiota, yhteiskuntarauhaa ja hyvinvointia. Ja ennen pitkää talouden kasvua ja kestävää kehitystä. Pandemia on lisännyt polarisaatiota ja eriarvoistumiskehitystä monella tasolla. Merkittävä haavoittuvuus on erityisesti digitaalisten valmiuksien ja taitojen hyvin epätasainen jakautuminen globaalisti ja myöskin Euroopan tasolla. Tämä teknologiavalmiuksien kuilu voi olla merkittävä kasvun ja innovaatiotoiminnan hidaste.

Kysyntätottumusten osalta ollaan kääntymässä yhä enemmän arvopohjaisiin valintoihin, jotka ovat myös hyvin markkinakohtaisia. Arvopohjaisuuden nimenomaan kestävyys-näkökulmasta katsotaan jopa korostuneen pandemian aikana kehittyneillä markkinoilla. Mutta tässäkin on nähtävissä voimakasta polarisaatiota: kysyntää on paljon sekä kestäville ja laadukkaille kuluttajatuotteille, että hyvin halvoille tuotteilla käytettävissä olevien tulojen kehityksen mukaan. Merkittävä ja jo pitkään nähtävissä ollut arvojen painottaminen kulutusvalinnoissa, tietoinen kuluttaminen, on tuonut yrityksille – erityisesti monikansallisille suuryrityksille - uudenlaista painoarvoa ja haastetta toimia vastuullisena tiennäyttäjänä ja jopa yhteiskunnallisena toimijana.

Teknologisesta näkökulmasta erityisesti digitalisaatio on ottanut harppauksia miltei kaikilla sektoreilla. Elämän ja työelämän virtualisointi on saanut vauhtia myös erityisesti kontaktittoman asiointin mahdollistavien teknologioiden käyttöönotossa ja etäpalvelut ovat yleistyneet kaikilla sektoreilla – ei vähiten terveydenhoidossa ja hyvinvointipalveluissa. Online-kauppa on saanut uusia asiakasryhmiä globaalisti ja sitä myöten uusia vaatimuksia verkkokaupan toimijoille. Online-jakamistalous on pandemian aikana vauhdittunut myös globaalisti. Teknologiset osaamiset yksilö- ja yritystasolla korostuvat yhä enemmän. VTT:n pandemian aikana tekemän selvityksen mukaan yritykset, jotka ovat tehneet strategisia investointeja uusiin teknologioihin ja käyttöönottoon ovat selviytyneet kriisistä paremmin.

Tulevaisuuden talouskasvua ja kilpailukykyä haastaa kaksi merkittävää haavoittuvuutta: Ensinnäkin digiosaajien puute, josta kaupan eri toimijat raportoivat, voi koitua kasvun esteeksi. Kyse ei vain verkkoliiketoiminnan osaamisesta, vaan laajemmin – esimerkiksi digiteknologioiden hyödyntäminen teollisuudessa, matkailussa ja osana siirtymässä kohti vähähiilistä ja sähköistyvää yhteiskuntaa.

Toinen haavoittuvuus liittyy tekno-nationalismin ja Suomen suhteellisen kilpailukykyyn kehityksiin. Riski on, että Suomi on kansainvälisissä vertailuissa ja koko EU-tasolla edelleen jäämässä jälkeen kriittisissä teknologioissa, kuten pilvilaskennassa ja tekoälyn kehityksessä. Tämä kehityskulku lisää riippuvuutta Yhdysvalloista ja Kiinasta. Tässä tilanteessa tekno-nationalismi vaikuttaa paljon yritystemme valintoihin. Ovatko suomalaiset yritykset varautuneet tähän muuttuvaan toimintaympäristöön?

Talouden näkökulmasta on havaittavissa useampi samanaikainen kehityskulku: hitaan jälleenrakennuksen aika, lisääntyvä protektionismi ja uudet taloudelliset liittymät. Talouskasvun osalta huolettava erityisesti neliöjuuren mallinen kasvun näkymä, eli vahvan kasvupyrahdyksen jälkeen on olemassa näkymä missä laskeudutaan hitaan kasvun aikaan. Epävarmuuksia liittyy paljon pandemian pitkäaikaisvaikutuksiin esimerkiksi zombi-yritysten määrään tukipakettien jälkeen, työttömyystilanteen kokonaisuuteen ja sen vaikutuksiin, kuten mahdolliseen osaamisten kadottamiseen, velkakehitykseen ja lymyilevään inflaationäkymään (ks. edellinen toimintaympäristön kuvaus).

Samanaikaisesti hitaan toipumisen kanssa maailmankauppa haastaa nouseva protektionismi ja uudenlaiset taloudelliset liittymät. Maailmankaupan hidastuminen hidastaa myös pandemiasta toipumista. Maailman jakautuminen näkyy yhä selvemmin toimintaympäristössämme.

World economic forumin globaalien riskiraportin mukaan edelleen suurin haaste vaikutusten ja todennäköisyyden näkökulmasta on ilmastun lämpenemisen aiheuttama biodiversiteetin heikkeneminen, sään ääri-ilmiöt, puhtaan viljelysmaan ja veden saatavuuden väheneminen. Sään ääri-ilmiöt vaikuttavat jo yritysten päätöksiin sijoitella tuotantoaan globaalisti puhumattakaan inhimillisistä katastrofeista liittyen ihmisten elinympäristöihin ja niistä johtuviin laajeneviin väestön liikkeisiin.

Energiajärjestelmän transformaatio ja sen mukana yhteiskunnan laaja sähköistyminen etenevät pandemian juuri hidastamatta. Positiivisia, vahvistuvia kehityskulkuja ympäristön näkökulmasta on nähty globaaleissa ilmastopäätöksissä ja esimerkiksi elvytysvarojen sitomisessa ilmastotavoitteisiin. Suomen kannalta kiinnostava mahdollisuus on digitalisaatio yhtenä ratkaisuna kohti vähähiilistä yhteiskuntaa. Myös energiajärjestelmän haavoittuvuuteen liittyvät uhkakuvat ovat nousseet keskusteluihin. Kyberturvallisuus ja energiajärjestelmän resilienssi nähdään kriittisenä kysymyksenä sekä sään ääri-ilmiöiden lisääntymisen ja niiden aiheuttamien häiriöiden, että geopolittisten ristiriitojen vuoksi.

Geopoliittisesta näkökulmasta on vahvistunut näkymä maailman jakautumisesta eri poliittisiin ja kaupallisiin leireihin. Moninapaisuus lienee parempi termi kuvaamaan tätä kehityskulkuja. Kuten edellä esitettyssä toimintaympäristön kuvauksessa on tuotu esille, Kiina voi selviytyä pandemiasta taloudellisesti vähemmän vaurioin ja voimme havaita autoritaarisen narratiivin vahvistuvan. Samanaikaisesti Yhdysvallat on monien samanaikaisten shokkien jäljiltä vielä heikompi mutta elvyttää massiivisesti. Euroopassa on samaan aikaan nousseet strategisen autonomian vaatimukset ja Eurooppa asemoi itseään geopolittiseksi tekijäksi ja pyrkii uudistumaan kovan globaalien paineen alla. Strategisten toimialojen ja teknologioiden osalta on tarkennettu tavoitteita. Tietoverkkojen ja joidenkin teknologia-laitteiden ja lääkkeiden osalta on näkymiä hyvin eriytyneistä pro-länsimaat ja pro-Kiina toimitusketjujen syntyemisestä.

Toisaalta myös demokraattinen rintama on vahvistunut, vaikka demokratiakehitys on globaalisti ollut heikkoa jo pitkään ja vähemmistönä on edelleen puolustusasemissa. Demokraattisen rintaman kaupalliset liittoumat ja liberaalia sääntöpohjaista kansainvälistä järjestystä on kuitenkin vahvistaneet myös Euroopan ulkopuolelle ulottuvat kaupalliset liittoumat, kuten esimerkiksi Quad (USA, Japani, Intia, Australia -liittouma).

Tärkeä kysymys talouskasvun ja kilpailukyvyn näkökulmasta on, miten säilytämme kilpailukykyämme ja eurooppalaiset työpaikat tilanteessa, jossa Kiina ja Yhdysvallat kiihdyttävät monikertaisilla panostuksilla pandemian jälkeistä talouttaan? Mitkä ovat Euroopan teollisuuden, teknologian ja digitaalisen kilpailukyvyn elementit? Teknologisesta ja teollisesta omavaraisuudesta puhutaan paljon EU-keskusteluissa, eikä asia sinänsä ole uusi mutta korostunut viimeisen vuoden aikana. Tätä pyrkimystä voi heikentää Euroopan Unionin sisäisen dynamiikan haasteet, jotka liittyvät hajanaisiin intresseihin unionin sisällä eikä vähiten tulossa oleviin tärkeisiin vaaleihin jäsenmaissa.

## Liite 3: Business Finland toimeenpanosuunnitelma 2022-2025

### 1. Business Finlandin tärkeimmät tulostavoitteita tukevat toimenpiteet

#### 1.1. Strategia

Business Finlandin strategia on laadittu vuosille 2021-2025. Strategiassa on otettu huomioon hallitusohjelman keskeisten tavoitteiden, ohjelmien ja strategioiden toimeenpano, erityisesti kasvu- ja kilpailukykytavoitteet sekä elinkeino- ja innovaatiopoliittiset tavoitteet. Business Finlandin strategia linkittyy vuosittaiseen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan strategiasta johdettujen tehtävien ja vuosittaisvoitteiden kautta. Vuosisuunnittelun lähtökohtana on kokonaiskuva Business Finlandin toiminnan painotuksista ja tavoitteista sekä niitä toteuttavasta toimenpideohjelmasta. Business Finland toimii yhteisten arvojen mukaisesti.

#### 1.2. Tulostavoitteita tukevia keskeisiä toimenpiteitä erityisesti vuonna 2022

Business Finland edistää elinkeinojen kehittymistä teknologian, innovaatioiden ja kasvurahoituksen keinoin. Suomeen kehittyä paljon kestävästä kehityksestä huomioivia, kilpailukykyisiä ja kasvuhakuisia yrityksiä kumppaniverkostoineen. Tämä uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa ja tuottavuutta, lisää vientiä ja yritysten kansainvälistymistä, parantaa työelämän laatua sekä luo näin työllisyyttä ja hyvinvointia. Tulokset saavutetaan asiakkaiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla sekä kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisellä, joihin Business Finland kannustaa rahoituksellaan, ohjelmatoiminnalla sekä kansainvälistymis- ja muilla neuvontapalveluilla hyödyntäen myös kansainvälisiä kumppanuuksia. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa asiakkaita ovat yritykset sekä tutkimus- ja julkiset organisaatiot.

Business Finland toimeenpanee osaltaan Suomen kestävästä kasvun ohjelmaa, jolla tuetaan hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta kestävästä kasvua. Ohjelma vauhdittaa kilpailukykyä, investointeja, osaamistason nostoa sekä tutkimusta, kehitystä ja innovaatioita. Kestävästä kasvun ohjelmaa rahoitetaan EU:n elpymis- ja palautumistukivälineestä (RRF, Recovery and Resilience Facility). Business Finlandin roolia Suomen kestävästä kasvun ohjelman toimeenpanossa kuvataan tarkemmin luvuissa 1.2.1., 1.2.2., 1.2.4. ja 1.2.6.1. sekä laajemmin luvussa 2.6.

##### 1.2.1. Customer Management (Asiakkuudenhallinta)

Asiakkuudenhallinnassa edustetaan ja hallitaan koko Business Finlandin laajaa asiakaskuntaa sekä tuodaan asiakkaiden tietoon koko Business Finlandin palvelutarjoama. Tavoitteena on kohdistaa Business Finlandin palvelut erityisesti niille asiakkaille, joille Business Finlandin tarjoamalla on eniten arvoa ja jotka pystyvät kasvattamaan kansainvälistä liiketoimintaansa ja innovaatiotoimintaansa. Vuonna 2022 toiminta keskittyy kolmeen kokonaisuuteen:

- (1) Vuonna 2022 Business Finland toimii entistä vahvemmin yhtenä Business Finlandina asiakkaiden suuntaan ja yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Business Finland ottaa käyttöön avainasiakkuuden hallintaan uuden mallin ja jatkokehittää datapohjaista asiakassegmentointia. Erityisesti keskitytään niihin asiakkaisiin, joilla on suurin arvonluontipotentiaali Business Finlandin strategisiin tavoitteisiin nähden ja joiden kasvupolkuun Business Finlandin palveluilla on eniten vaikuttavuutta. Tällä Business Finland pyrkii luomaan entistä tehokkaammat dataan ja analytiikkaan perustuvat tavat tunnistaa asiakkuudet, jotta se pystyy kiihdyttämään yritysten kasvua ja kansainvälistymistä.
- (2) Business Finland ottaa käyttöön uuden toimialaosaamiseen ja toimialajohtamiseen liittyvän mallin, jonka pohjalta se pystyy varmistamaan korkeatasoisen asiantuntijuuden

omassa organisaatiossaan ja ohjaamaan asiakastarpeiden ja palveluiden saumattomampaa yhteensovittamista kasvun aikaansaamiseksi. Näin myynilliset, markkinoinnilliset ja palvelutuotannolliset toimenpiteet kohdistuvat entistä paremmin toimialan tarpeisiin.

- (3) Vuoden 2021 aikana rakennettua entistä tehokkaampaa asiakaspalveluprosessia (customer care -näkökulma) jatkokehitetään ja parannetaan asiakkaan polkua digitaalisissa kanavissa. Team Finland-verkoston palvelukokonaisuudet tuodaan asiakkaille mahdollisimman näkyviksi ja selkeiksi siten, että asiakkaat löytävät tilanteeseensa nähden oikean palvelun tarjoajan ja oikean palvelun. Tässä hyödynnetään Team Finland-toimijoiden digitaalista yhteydenottokanavaa, joka perustuu yhteiseen asiakkuudenhallintajärjestelmään (CRM). Kumppanuusjohtamisen yhtenä tavoitteena on lisäksi parantunut tiedonvaihto ja yhteisesti jaettujen tietojen hyödyntäminen palvelemaan Business Finlandin asiakasta.

Customer Management-palvelualue osallistuu aktiivisesti RRF-kokonaisuuteen ensisijaisena pyrkimyksenä tunnistaa kohderyhmät ja varmistaa asiakaslähtöinen aktivointi.

### 1.2.2. Fast Growth

Fast Growth -palvelualueella toiminta kohdistuu ensisijaisesti yrityksiin, jotka ovat kasvupolun alkuvaiheessa ja tarvitsevat tukea kasvukyvykkyyksien rakentamiseen. Palvelualueen ydintehtävänä on tulevien kasvajien löytäminen yhdessä Team Finland-kumppaniverkoston kanssa. Palvelut jakautuvat seuraaviin tekemisen kokonaisuuksiin:

- (1) Tunnistetaan uusia, potentiaalisia kansainvälisiä kasvajia ja saatetaan nämä asiakkaat kansainvälistymisen polulle kehittämällä heidän kasvu-, kansainvälistymis- ja innovaatiokyvykkyyksiä joko Business Finlandin omilla palveluilla tai ohjaamalla heidät Business Finlandin kumppaneiden palveluihin. Vuonna 2022 pyritään erityisesti parantamaan palveluita kaikista potentiaalisimpien yritysten ympärille ja tiivistämään paikallista yhteistyötä Team Finland-kumppaniverkoston kanssa, esimerkiksi jakamalla tietoa ja parantamalla asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käyttöä, jotta yritykset saavat parhaiten kasvua edistävän palvelun oikealta kumppanilta.
- (2) Business Finland Oy:n yhteen yksikköön keskitetyissä rahoituspalveluissa kehitetään asiakaskokemusta ja tehostetaan palvelutuotantoa digitaalisissa kanavissa. Vuonna 2022 viedään hallitusti päätökseen koronapandemian seurauksena perustetun Team 800-häiriörahoituksen projekti ja hoidetaan de minimis -ehtoiset haut EU:n elpymisvälineeseen (Rescue and Recovery Fund, RRF) liittyen.
- (3) Tarjotaan fokuoituneita kiihdytyspalveluita yksittäisille yrityksille (erityisesti start-up mutta myös muut). Palvelut sisältävät mm. verkostojen ja pääomarahoitukseen löytämistä kansainvälisiltä markkinoilta, sekä innovaatiotoiminnan neuvontaa. Erityisesti start up-ympäristöön kohdistuvia palveluita jatkokehitetään vuonna 2022 entistä paremmin asiakastarpeita kohtaaviksi ja arvoa tuottaviksi.

### 1.2.3. Global Growth Services (Kansainvälisen kasvun palvelut)

Business Finlandin Global Growth -palvelualue vastaa vienninedistämisen koordinoinnista kansallisella tasolla ja toteuttaa vienninedistämistä yhteistyössä muiden Team Finland-toimijoiden kanssa. Kansainvälisen kasvun palveluissa toiminnassa painottuu vuoden 2021 tapaan erityisesti Business Finlandin kansainvälisen verkoston ja Suomen toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen ja sujuvoittaminen. Tähän lukeutuu myös vuoden 2021 aikana kehitetty uusi neuvontamalli, joka viedään käytäntöön vuonna 2022. Neuvontamallin myötä asiakkaat voidaan ohjata mahdollisimman oikea-aikaisesti ja sujuvasti kansainvälisen kasvun palveluihin Business Finlandin kansainväliseen verkostoon. Kansainvälistymispalveluja Suomessa ja

ulkomailla suunnataan erityisesti pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksien vahvistamiseen ja toimintaedellytysten kehittämiseen.

Koronakriisi on siirtänyt toimintoja enemmän virtuaalisiksi jo keväällä 2020. Vuonna 2021 kartoitetut ja koronapandemian jälkeiseen aikaan päivitetty vienninedistämispalvelut tullaan vuoden 2022 aikana tuomaan paremmin suomalaisten yritysten tietoisuuteen. Vuonna 2021 pilotoitu vientikampanjamalli otetaan vuoden 2022 aikana laajemmin käyttöön.

Business Finland johtaa Euroopan elpymisrahoituksen selvittämistä ja välittämistä suomalaisille yrityksille EU:n elpymis- ja palautumistukirahoituksesta sekä muiden eurooppalaisten maiden elpymisrahoituksista nousevia markkinamahdollisuuksia. Toiminta tehdään yhdessä EK:n ja UM:n kanssa. Business Finlandin Euroopan kansainvälisessä verkostossa tunnistetaan mahdollisia markkina-mahdollisuuksia liittyen EU:n elvytysrahastoon pohjautuviin projekteihin. Lisäksi Business Finland kehittää Berliiniin perustetun elvytysrahaston ydintiimin yhteistoimintaa muun BF- ja TF -verkoston kanssa.

Business Finland jatkaa osana kansainvälistymispalveluja toteutettavaa, suuriin miljardiluokan markkinamahdollisuuksiin keskittyvää toimintaa. Myös projekti-/pilotti-rahoituksen ja valtiollisten toimijoiden yhteen saattaminen ovat tärkeitä näissä suurprojekteissa liiketoimintamahdollisuuden voittamiseksi. Tähän työhön liittyvät myös ulkoministeriön kanssa yhdessä toteutettava projektirahoituksen kehittäminen (IFI:t ja yksityinen rahoitus) sekä kehittyvien markkinoiden innovaatorahoitusalue (Developing Markets Platform).

Ulkomaantoimintojen resursointia ja yhteistoimintaa kehitetään strategisesti Business Finlandin, ulkoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön, maa- ja metsätalousministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön kesken, selkiyttäen rooleja entisestään. Vuonna 2022 Business Finland jatkaa kansainvälisen verkostonsa resurssien kasvattamista suunnitellusti. Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman (VKKO) puitteissa tiivistetään yhteistyötä muiden avaintoimijoiden kanssa Suomessa ja globaalisti.

#### 1.2.4. Network Services (Verkostopalvelut)

Verkostopalveluissa toiminta kohdistuu kaikkiin kolmeen Business Finlandin strategian ydinalueeseen. Toiminnan keskiössä on kansainvälisesti kilpailukykyisten ekosysteemien ja yhteistarjoamien edistäminen, houkuttelevan innovaatioympäristön rakentaminen sekä suomalaisten toimijoiden kannustaminen hyödyntämään eurooppalaisia verkostoja. Työ liittyy tiiviisti myös hallitusohjelman tavoitteeseen valmistella **viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaa 2030**, jossa painottuu muun muassa kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen, tuottavuuden ja jalostusarvon nostaminen sekä vähähiiliseen bio- ja kiertotalouteen siirtyminen. Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma edistää yli alue- ja toimialarajat rakentuvia kansainvälisesti kilpailukykyisiä ekosysteemejä, joissa hyödynnetään digitalisaation, datatalouden ja teknologisten murroksien synnyttämiä liiketoimintamahdollisuuksia. Vuonna 2022 Business Finland jatkaa vuoden 2021 aikana aloitettua työtä liittyen kysyntälähtöisten **yhteistarjoamien** rakentamiseen tarjontälähtöisten suomalaisten tarjoamien lisäksi. Lisäksi Business Finland kehittää innovaatioekosysteemien kansainvälistymispalveluita. Molemmat linkittyvät vahvasti myös viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaan.

Business Finlandin verkostopalvelut toteuttaa osaltaan **Suomen kestävän kasvun ohjelmaa** ja tämän osana olevaa, **EU:n elpymis- ja palautumistukivälineellä (RRF)** rahoitettavaa Suomen kansallista elpymis- ja palautumissuunnitelmaa edistämällä yritysten ja tutkimusalan yhteistyötä. Kestävän kasvun ohjelmalla tuetaan hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää kasvua. Verkostopalvelut toteuttaa pääosan kaikista Business Finlandin hallinnoimista RRF-hauista ja näiden ympärille rakentuvasta ohjelmallisesta toiminnasta sekä ekosysteemyöstä. terveys- ja hyvinvointialan ohjelmiin tehdään RRF-kokonaisuuden myötä lisäpanostuksia. Muita erityishuomion kohteita ovat vähähiilisyys ja luovien alojen kasvun tukeminen.

Business Finland vie eteenpäin kansallista kumppanuusmallia ja **T&K-tiekarttaa** (tiekartta TKI-panostusten nostamiseksi neljään prosenttiin BKT:sta ja Suomen kehittämiseksi maailman parhaaksi innovaatio- ja kokeilu ympäristöksi) kehittämällä kansainvälisesti kilpailukykyisiä PPP-malleja ja näihin liittyvää palvelutarjoamaa. Mallin keskiössä olevia ekosysteemejä, kuten esimerkiksi veturiyrityksiä ja kasvumoottoriekosysteemejä kehitetään ja kasvatetaan edelleen, jotta päästään tavoitteen viitoittamalle tielle, luodaan kasvua tukevaa osaamista ja saadaan yritykset kehittämään uusia liiketoimintoja. Business Finlandin toiminta kytkeytyy myös työ- ja elinkeinoministeriön sekä yliopistokaupunkien sopimuksiin julkisen ja yksityisen TKI-rahoituksen strategisesta kohdentamisesta globaalisti kilpailukykyisten ekosysteemien vahvistamiseksi.

Vuonna 2022 jatketaan myös proaktiivisen **ohjelmatoiminnan** kehittämistä. Business Finlandin ohjelmien kautta mahdollistetaan toimialojen poikkialainen uudistuminen ja tuetaan kansainvälistä kasvua. Business Finland -ohjelmatoiminta kattaa toimintoja ja palveluita liittyen tulosten hyödyntämiseen lyhyemmällä ja pitemmällä aikajänteellä (ns. horisontit 1,2 ja 3). Erityisesti ohjelmapuolella panostetaan talouden kasvun, tuottavuuden ja kestävä kehityksen edistämiseksi yhteistarjoamien ja palvelupakettien rakentamiseen, jotta Business Finlandin asiakkaat pystyisivät tarttumaan uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin muuttuvassa markkinatilanteessa. Käytännössä tunnistetaan uusia kasvualueita ja markkinoita, luodaan toimialat ylittävää yhteistyötä ja muodostetaan vientimarkkinoille sopivia yhteistarjoamia. Ratkaisuisissa hyödynnetään digitalisaation, datatalouden ja teknologisten murrosten synnyttämiä kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia. Työssä on vahvasti mukana Business Finlandin oma kansainvälinen verkosto ja Team Finland-verkoston kumppaneita.

Vuonna 2022 ohjelmatoiminnassa painottuu Business Finlandin missioiden tukeminen ja EU:n elpymis- ja palautumistukivälineellä (RRF) rahoitettava Suomen kestävä kasvun ohjelman kokonaisuus. **Suomen kestävä kasvun ohjelman** osalta painottuvat erityisesti ohjelman ohjelmallista toimintaa sisältävien toimenpiteiden toteuttaminen neljästä näkökulmasta: 1) luovat alat, 2) terveys- ja hyvinvointipalvelut sekä teknologiat, 3) teollisuuden vähähiilisen, kiertotalouden ja digitaalinen uudistuminen, ja 4) vähähiilinen rakennettu ympäristö. Kulttuuri- ja luovien alojen uudistumisen tuen tavoitteena on luovan talouden edistäminen sekä kulttuuri- ja luovien alojen sekä tapahtuma-alan liiketoiminnan uudistaminen tukemaan yhteiskunnan ja yritysten uudistumista, sekä digitalisaation edistymistä ja kasvua.

Vuonna 2022 uudelleensuunnataan osaa ohjelmatoiminnasta ensimmäisten **pilottimissioiden** tavoitteiden mukaisesti. Missio-toimintamallin kautta pyritään vastaamaan globaaleihin haasteisiin tuomalla yhteen tutkimusorganisaatioita ja yrityksiä. Tavoitteena ovat yli alue- ja toimialarajat rakentuvat kansainvälisesti kilpailukykyiset ekosysteemit ja systeeminen muutos, jossa hyödynnetään isojen murroksien synnyttämiä ja tulevaisuudessa syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Pilottimissioita ovat Zero Carbon Future ja Digital Native Finland ja käynnissä olevista ohjelmista esim. Smart Mobility and Batteries from Finland ja Digital Trust -ohjelmat toteuttavat pilottimissioita. Operatiivinen työ ohjelmalliselle toiminnalle rakennetaan tämän pohjalta verkostopalveluissa ohjelmille ja kampanjoille. Vuoden 2022 aikana tarkennetaan operatiivisen työn muotoja. Kestävä kehitys nivoutuu tiiviisti ohjelmien tavoitteisiin ja niiden toimintaan.

- **Kiertotalouden** TKI-rahoituksella tuetaan hankkeita, joilla on merkittävä päästövähennys- tai työllisyysvaikutus ja jotka edistävät systeemistä muutosta kohti kiertotaloutta. Lisäksi kiertotalouden TKI-rahoituksella vahvistetaan kiertotalouden, biotalouden ja cleantechin ohjelmatoimintaa, yhteistyöverkostojen syntymistä, ohjelmatoiminnan strategista kansainvälistä yhteistyötä verkostojen ja ekosysteemien kanssa sekä yritysten kansainvälistymis- ja kiertotalousosaamista.
  - o Kiertotalouden ohjelmatoiminnassa tavoitellaan myös yritysten ja verkostojen lisääntynyttä EU:n yhteistyö- ja rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämistä.
  - o Kiertotalouden ohjelmakokonaisuus tukee Muovitiekartan toteutumista.

- **Smart Mobility and Batteries from Finland** -ohjelma tukee liikennealan kestävän kasvun ohjelman toteutumista. Lisäksi ohjelma tukee suomalaisten alan toimijoiden kansainvälistä verkottumista, tukee kansallisen akkustrategian toimeenpanoa, houkuttelee Suomeen merkittäviä akkualan kansainvälisiä investointeja sekä tukee muutoin akkuklusterin kehittymistä.
- Hyvinvoinnin ja terveyden teeman ohjelmat **Smart Life Finland** ja **Yksilöllistetty terveys** tukevat kansallisen terveystalouden tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian toteutumista.
- Puutuotealan osalta Business Finland jatkaa kesäkuulle 2022 asti **Wood from Finland** -ohjelman toimintoja ja vientiverkostoja, fokuksena myös jalostetut puutuotteet ja puurakentamisen ratkaisut.
- Business Finland toteuttaa **Food from Finland** -ohjelmaa ja vahvistaa toiminnan synergieitoja ja yhteistyötä elintarvikealan lisäarvon ja viennin kasvattamiseksi.
- Business Finland varmistaa Puolustusvoimien HX-hävittäjäohjelman teollista yhteistyötä koskevan **kasvukiihdytin -ohjelman (HXIP-projekti)** toteutuksen ja resursoinnin elokuuhun 2022 saakka teollisen yhteistyön hankkeiden edistämiseksi.
- Luovien alojen tiekarttatyö jatkuu työ- ja elinkeinoministeriössä vuoteen 2023 asti ja Business Finland jatkaa tähän liittyvää koordinoitua **Creative Business Finland** -toimenpidekokonaisuuden puitteissa tehdyn työn pohjalta. Creative Business Finland-toimenpidekokonaisuudessa on kehitetty erityisesti luovien alojen liiketoimintaa ja kansainvälistymistä pyrkien lisäämään korkeaa arvonlisää tuottavien tuotteiden ja palveluiden liiketoiminnan kasvua hyödyntämällä luovaa osaamista.

Business Finland vastaa osaltaan siitä, että suomalaisilla tutkimus- ja innovaatiotoimijoilla on edellytykset hyödyntää eurooppalaisia ja muita kansainvälisiä verkostoja, osaamista ja rahoitusta. Business Finlandilla on kansallinen vastuu **EU:n puiteohjelman** yhteystoimiston ja omalta osaltaan NCP-verkoston laadukkaasta palvelutarjonnasta. Toiminnassa painottuu elinkeinoelämän kilpailukyvyyn ja talouden kasvun edistäminen auttamalla suomalaistoimijoita hyödyntämään eurooppalaisia verkostoja sekä tutkimus- ja innovaatorahoitusmahdollisuuksia. Lisäksi Business Finland vastaa osaltaan EU:n TI-puiteohjelmaan tarvittavista kansallisista rahoitusosuuksista (mm. eurooppalaiset kumppanuudet), tarjoaa taloudellista tukea hakemusten valmisteluun ja osallistuu myös EU-ohjelmien sisältövaikuttamiseen osana puiteohjelman kansallista tukijärjestelmää. Business Finland kannustaa suomalaisia tutkimusorganisaatioita ja yrityksiä osallistumaan Euroopan avaruusjärjestön hankkeisiin kansallisen avaruusstrategian mukaisesti. Vuonna 2022 työn keskeinen tavoite on rakentaa tiiviimpi yhteys merkittävien kansallisten aktiviteettien (esim. missiot, ohjelmat ja ekosysteemit) ja eurooppalaisten toimien välille sekä kohdistaa asiaan liittyvä viestintä ja palvelu entistä paremmin eurooppalaisen yhteistyön kannalta relevantteihin toimijoihin.

Vuoden 2021 alusta osana Business Finlandia käynnistettiin yhtenäinen **EU-neuvontapalvelu**, jonka tehtävä on koota selkeä näkyminen kansainvälisistä rahoitusvälineistä ja auttaa suomalaistoimijoita löytämään heille relevantit rahoitusmahdollisuudet. Neuvontapalvelu keskittyy kolmeen eri osa-alueeseen: tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kannalta relevantteihin EU:n rahoitusohjelmiin, EU-rahoitusvälineisiin (ml. InvestEU-ohjelma; Euroopan puolustusrahasto yhteistyössä puolustusministeriön kanssa) sekä kansainvälisten kehitys pankkien rahoitusmahdollisuuksiin. Vuoden 2022 aikana neuvontapalvelu keskittyy ohjelmista ja ajankohtaisista rahoitusmahdollisuuksista viestimiseen, niihin liittyvien tapahtumien järjestämiseen sekä asiakaspalveluun. Palvelua tarjotaan erityisesti yrityksille, mutta myös muille tahoille kuten esimerkiksi tutkimuslaitoksille, edunvalvonnalle ja kunnille. Tavoitteena on, että suomalaiset yritykset voivat hyödyntää nykyistä huomattavasti laajemmin ja tehokkaammin EU-ohjelmia ja -rahoitusvälineitä sekä kansainvälisten kehitys pankkien rahoitusta osana strategisia investointeja (ml. infrastruktuuri), pk-rahoitusta, t&i-toimintaa ja kestävästä kasvusta. Business Finland vastaa neuvontapalvelun kokonaisuudesta ja ensimmäisen vaiheen neuvonnasta. Syvällisempää neuvontaa varten asiakkaat ohjataan muille keskeisille toimijoille.

Business Finland edistää Euroopan yhteistä etua koskevia tärkeitä hankkeita (Important Projects for Common European Interest, IPCEI) ja järjestää kuhunkin yritysinnostuksen ja TEM:n linjausten pohjalta valikoituvaan IPCEI- aloitteeseen liittyen kaikille avoimen kansallisen haun ministeriön osoittaman määrärahan puitteissa.

Kehittämistoiminnan osalta Business Finlandin verkostopalvelut tukee erityisesti strategian painopistealueen 2 ("Vahva ja proaktiivinen toimija yhteiskunnassa") tiekartan mukaisia toimenpiteitä liittyen mm. ekosysteemien ja konseptuaaliseen kumppanuusmallin kehittämiseen.

### 1.2.5. Finland Promotion Services

Finland Promotion Services –palvelualue koostuu Visit Finland, Invest in Finland ja Work in Finland -toiminnoista. Business Finland edistää näissä toiminnoissaan Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja pääomasijoituksia, Suomeen suuntautuvaa ulkomaista matkailua, työperäistä maahanmuuttoa, suurtapahtumia sekä promootioalustoja (fyysisiä ja virtuaalisia) maailmalla, AV-tuotannon systeemistä kehittämistä palveluviennin toimialana sekä Suomen kaupallista maakuvaa. Kaikkia toimintoja yhdistävänä toiminnan painopistealueena on myös vuonna 2022 tarkoituksenmukaisten ja tehokkaiden työkalujen kehittäminen ja käyttöönotto, sekä positiivisen kaupallisen maakuvan ja matkailumielikuvan ylläpito ja kehittäminen, erityisesti olemassa olevia maakuvavahvuuksia (esim. onnellisuus) vahvistaen. Erityisesti Visit Finland –toimintojen osalta suunnittelun haasteena on kuitenkin ennustettavuuden heikkous, minkä johdosta arvioidut toimenpiteet sekä jakautumisarviot toimenpiteiden kesken ovat vaikeita.

**Visit Finland -toiminnossa** vahvistetaan Suomen matkailumaakuvaa, matkailupalvelujen vientiä ja kysyntää yhdessä matkailualojen ja muiden toimijoiden kanssa sekä tuetaan matkailuyritysten kansainvälistymistä. Business Finland toimeenpanee osaltaan Suomen matkailustrategian linjauksia. Business Finland edistää yhdessä alueiden ja yritysten kanssa Suomen näkyvyyttä houkuttelevana matkakohteena sekä kehittää laadukasta ja kestävästä matkailutarjontaa kansainvälisen kasvupotentiaalin nousevissa teemoissa kansainvälisten kohderyhmien tarpeet huomioiden. Kohderyhmien tarpeiden ymmärrystä ja matkailun kehityksen seuranta edistetään panostuksilla tiedolla johtamiseen. Visit Finland tukee matkakohteita tiedolla johtamisen työkalujen ja toimintamallien alueellisen ja yritystason yhteiskehittämisessä ja jalkauttamisessa.

Matkailun edistämisen vahvistetaan Suomen matkailumaakuvaa, matkailupalvelujen vientiä ja kysyntää yhdessä matkailualojen ja muiden toimijoiden kanssa sekä tuetaan matkailuyritysten kansainvälistymistä. Vuonna 2022 keskitytään vuoden 2021 tapaan edelleen toimenpiteisiin, joilla voidaan vahvistaa matkailualan kestokykyä ja toisaalta parantaa kykyä ottaa mahdollisimman nopea ja pitkä kehitysloikka kun pandemiatilanne hellittää. Visit Finland-toiminnon keskeiset toimenpiteet liittyvät Suomen matkailustrategiaan 2019-2028 ja tässä markkinoinnin ja myynninedistämisen ohella erityisesti digitalisaation, tiedolla johtamisen ja kestävä kehityksen edistämiseen.

Digitalisaation osalta panostetaan matkailualan digitaalisen transformaation tukemiseen yleisemmin sekä erityisesti kansallisen matkailun tuote- ja markkinointisisältöjen jalostus- ja jakelualustan, Visit Finland Digital Datahubin, laajentamiseen ja jatkokehitykseen sekä tähän liittyvien rajapintojen – kuten VF.com 2.0 - rakentamiseen. Datahub tarjoaa ainutlaatuisen ja laadukkaan koosteen Suomi-aiheista matkailusisältöä, joihin voi pohjata esimerkiksi erilaisia verkkopalveluja, sovelluksia ja tuotekoosteita. Lisäksi kehitetään edelleen muitakin matkailun edistämiseen tarkoitettuja digitaalisia alustoja, kuten esimerkiksi Sustainable Travel Finland (STF)-alustaa, joka pyritään integroimaan Digital Datahubiin. Sustainable Travel Finland-ohjelmaa koskien päivitetään myös valmennusmateriaaleja ja markkinointiviestinnän työkaluja. Kohderyhmien tarpeiden ymmärrystä ja matkailun kehityksen seuranta edistetään panostuksilla tiedolla johtamiseen. Yrityksiä tuetaan digitalisaatioon vastaamisessa ja valmentamalla myyntityössä.



Muita Visit Finland -toiminnon merkittävämpiä kokonaisuuksia ovat suuralueyhteistyön strategiaseminaarisarjan esille tuomien toimenpidekokonaisuuksien kehittäminen ja toteuttaminen (esimerkiksi menestyvän matkakohteen analyysityökalun jalkauttaminen) sekä teemallisessa kehitystyössä ympärivuotisuusnäkökulman jalkauttaminen ja tilanteenmukainen jatkokehitys.

Tarkoituksena on löytää poikkitoimialaisia ja mahdollistavia ratkaisuja matkailun kehittämiseen. Visit Finland-toiminnon tavoitteiden toteutumista arvioidaan vaikuttavuusarvioinneilla.

**Finland Works -toiminnossa** painotus on ensisijaisesti positiivisen kaupallisen maakuvan ylläpidossa, oleellisena osana Suomikuvaa. Yhteistyössä palvelutarjoaman hallintaa, markkinointia ja viestintää hoitavan palvelualueen kanssa kehitetään Business Finlandin oma virtuaalityökalu – BF XR -alusta - kansainvälisen myyninedistämistyön ja kaupallisen maakuvatyöskentelyn tueksi. Osana tätä tulee olemaan virtuaalinen pop up –näytehuone, joka toteutetaan 5G-etäyhteydellä esimerkiksi isojen, globaalien tilaisuuksien yhteydessä. Maakuvatyötä toteutetaan yhteistyössä muiden toimijoiden ja erityisesti ulkoministeriön maakuvayksikön kanssa.

Business Finlandin, muiden Team Finland -toimijoiden ja suurimpien kaupunkien yhteisellä **Talent Boost** -palvelumallilla edesautetaan 9.9.2021 julkaistun, hallituksen kestävyystiekarttaa tarkentavan ”Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035”-tiekartan määrittelemiä toimenpidekokonaisuuksia. Tiekartan toimenpiteet rakentavat ja vahvistavat Suomea globaalisti houkuttelevana paikkana osaajille ja heidän perheenjäsenilleen. Business Finland perustaa pysyvän Work in Finland -toiminnon osaksi organisaatiotaan. Osana Work in Finland – kokonaisuutta toteutettavalla Talent Boost -palvelumallilla houkutellessa Suomeen kansainvälisiä osaajia ja kasvuyrittäjiä sekä hyödynnetään heidän ja Suomessa jo olevien kansainvälisten osaajien asiantuntemusta ja verkostoja läpileikkaavasti Business Finlandin muiden tulostavoitteiden saavuttamisessa. Talent Boost/Work in Finland -työn kautta Business Finland pyrkii edistämään erityisasiantuntijoiden työperäistä maahanmuuttoa erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla sekä TKI-toiminnan kärki- ja kasvualoilla. Tämä edellyttää systemaattista erityisosaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtauttamistyötä, joka tapahtuu eritoten suomalaisen yritysasiakasrajapinnan ja maailmalta tunnistettujen erityisasiantuntijalähdemaiden välisillä, kehitettävien digityökaluin toteutettavilla täsmätoimenpiteillä. Työtä toteutetaan yhdessä kumppaniverkoston kanssa markkinoinnin, viestinnän ja rekrytointikampanjoiden keinoin Suomessa ja kohdemaassa, kehittämällä Work in Finland -verkkosivustoa ja digitaalisia palveluita, Business Finlandin rahoituksen avulla (erityisesti Talent Explorer), Startup Permit -lupakäytännön vakiinnuttamisella sekä tuottamalla kansallisia toimintamalleja ja aineistoa Talent Boost -työhön. Business Finland tuo esille kansainvälisten osaajien tuomat hyödyt yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen sekä investointien houkutteluun ja maailmanluokan ekosysteemien rakentamiseen. Business Finland osallistuu kansainvälisen rekrytinnin mallin rakentamiseen ja organisaatorajat ylittävien yrityksille tarjottavien kansainvälisen rekrytinnin palvelukokonaisuuksien kehittämiseen.

Business Finland tukee **audiovisuaalisen tuotannon** tekemistä Suomessa. Audiovisuaalisen tuotannon kannustimella vauhditetaan audiovisuaalisen tuotannon kasvua, alan yritystoimintaa, työllisyyttä, kansainvälistymistä, erityisesti kansainvälisesti rahoitettujen hankkeiden tuotantoa Suomessa (ulkomaisten investointien edistäminen), sekä alan ekosysteemien monipuolistumista Suomessa. Tehtävään valittu asiantuntija käynnistää kansallisen perspektiivin tasoinen yhteistoimintamallin mukaisen koordinaatiotyön, jolla pyritään rakentamaan AV-tuotantotyöskentelystä merkittävä uusi palveluviennin toimiala.

**Global Events Management** -toiminto transformoituu Tokion Metsäpaviljonki -tiimin rakenteista ottamaan roolia Business Finlandin toimesta järjestettävien, poikkitoimialaisten, projektimuodossa toteutettavien suurten asiakkuusyhteistyötapahtumien alustatyöskentelyssä. Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös BF XR -virtuaalityökalualustan suunnitteleminen, kilpailuttaminen, kehittäminen sekä asiakkuuslähtöisen työskentelyn johtaminen. Tämä pitää

sisällään asiakasyritysten tarpeiden kartoittamisen sekä projektien kokoamisen ja ohjaamisen, yhteistyössä EMC -palvelualueen tapahtuma- ja brändiohjauksen sekä muiden sidosryhmien kanssa.

**Invest in Finland**-toiminto tekee systemaattista myynti- ja markkinointityötä tunnistaakseen ulkomaisia yrityksiä, joilla voisi olla potentiaalia tehdä Suomen taloudellista ympäristöä vahvistavia investointeja Suomeen. Näitä ovat erityisesti osaamisintensiiviset alat, korkean lisäarvon tuotanto sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioinvestoinnit. Vuonna 2022 keskitytään vuoden 2021 tapaan edelleen ylläpitävään ja investointihalukkuutta herättävään kohdennettuun, virtuaaliseen markkinointityöhön. Koronaepidemian vuoksi toiminnossa on jo vuonna 2021 korostunut erityisesti erilaisten virtuaalisten työkalujen kehittäminen. Tarkoituksena on myös työkalujen käytettävyyden edelleen parantaminen integroimalla erilaisia työkaluja yhteiseen asiakkuudenhallinta- ja markkinointialustaan. Business Finland tekee jatkuvaa markkina-analyysia painopistetoimialojensa investointimahdollisuuksien ja -argumenttien kartoittamiseksi. Analyysin tuloksia verrataan markkina-tilanteeseen kohdemarkkinoilla. Markkinointi toteutetaan digitaalisesti ja äärimmäisen kohdennetusti; tavoitteena on sekä tunnistettujen kohdeasiakkaiden aktivointi että uusien asiakkaiden löytäminen.

Asiakashankinta suoritetaan proaktiivisesti, mikä tarkoittaa paljon ”jalkatyötä ja ovien kolkuttelua” kohdemarkkinoilla keskustelun käynnistämiseksi, sekä konsultatiivista myyntityötä mielenkiinnon herättämiseksi. Business Finlandin kansainvälisen verkoston Invest-in työntekijät ovat tässä avainroolissa. Uusiasiakashankintaan käytetään toimialojen konferensseja ja seminaareja, sekä järjestetään omia asiakastapahtumia. Niin pitkään kuin epidemiatilanne mahdollisesti jatkuu, näitä korvataan omilla virtuaalisilla tapahtumilla, esim. webinaareilla.

Koronaviruspandemia muutti myös asiakastyön digitaaliseksi. Mikäli matkustusrajoitukset vielä vuonna 2022 rajoittavat potentiaalisten asiakkaiden pääsyä Suomeen tutustumaan toimintaympäristöön ja esimerkiksi mahdollisiin yhteistyökumppaneihin, kompensoidaan tätä järjestämällä asiakkaille virtuaalisia Suomi-vierailuja. Investointiprosessin viimeiset vaiheet – toimitilojen löytäminen, sopimusten allekirjoittaminen, henkilöstön palkkaaminen jne. – on kuitenkin mahdotonta tehdä etänä. Business Finland tukee tässä asiakkaitaan (soft landing services), ja investointiprojektien loppuvaiheessa kumppanina on usein kohdepaikkakunnan alueellinen kehitysyhtiö.

Business Finland antaa työ- ja elinkeinoministeriölle kahdesti vuodessa tilannekatsauksen ulkomaisten investointien edistämisestä, sisältäen analyysin saaduista strategisista investoinneista sekä potentiaalisten investointien myyntisuppilosta. Business Finland ja työ- ja elinkeinoministeriö tekevät yhteistyötä merkittävien investointien kiihdytyskaistan valmistelussa ja toimeenpanossa.

**Ulkomaisten yritysostojen seuranta.** Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa ulkomaalaisten yritysostojen seurannasta annetun lain (172/2012) mukaisista viranomaistehtävistä ja niiden osana ulkomaalaisten yritysostojen seurannasta. Business Finland tuottaa tätä varten työ- ja elinkeinoministeriölle sekä muille yrityskauppaverkoston lain mukaisesta seurantayhteistyöstä vastaaville viranomaisille kerran kuukaudessa listauksen toteutuneista ulkomaalaisista yritysostoista. Lisäksi Business Finland tuottaa EU:n ulkomaisia suoria investointeja koskevan seuranta-asetuksen (EU 2019/452) mukaisesti Euroopan komissiolle toimitettavan vuosikertomuksen edellyttämiä tietoja työ- ja elinkeinoministeriölle.

### 1.2.6. Funding Services (Rahoituspalvelut)

Rahoituspalveluidensa osalta Business Finland keskittyy erityisesti kolmeen kehittämiskokonaisuuteen:

- (1) Vuoden 2021 aikana on aloitettu rahoituksen kriteerien päivitys vastaamaan uudessa strategiassa määritellyjä talouden kasvun tavoitteita, ja tätä työtä jatketaan edelleen vuonna

2022. Tavoitteena on, että rahoituspäätöksissä otetaan jatkossa huomioon myös viennin laadulliset tekijät ja rahoituksen kriteereissä painottuu vientipotentiaalin lisäksi vientipotentiaalin laatu, tavoitteena rahoittaa jatkossa sellaisia hankkeita, joissa vienti tarkoittaa Suomeen saatavan arvon ja palkkakertymän lisäämistä.

- (2) Osana kestäväen kehityksen näkökulman integrointia laajemmin Business Finlandin toimintaan, myös rahoituspalveluissa tarkastellaan ja kehitetään uusia tapoja huomioida ja edistää asiakasyritysten vastuullisuutta. Rahoituspalveluihin rakennetaan kannusteita, jotka ohjaavat Business Finlandin asiakkaita huomioimaan kestäväen kehityksen näkökulmia entistä vahvemmin. Työssä huomioidaan myös muiden Team Finland-toimijoiden kestäväen kehitykseen liittyvät vaatimukset ja –kannustimet yhteneväisyyden varmistamiseksi.
- (3) Rahoituspalveluiden ja muiden palvelualueiden rajapinnassa tapahtuvaan työn osalta tullaan vuoden 2022 aikana edelleen parantamaan asiakaskokemusta ja selkeyttämään asiakaspolkua löytämällä entistä ketterämpiä tapoja toimia palvelualueiden rajapinnassa ja lisäämällä Business Finlandin asiantuntijoiden ymmärrystä rahoituspalveluiden tavoitteista ja reunaehdoista, erityisesti muilla rahoitustoimintaan osallistuvilla ja sitä tukevilla palvelualueilla.

#### **1.2.6.1 Rahoituspalvelut ja EU:n elpymis- ja palautumistukiväline (Recovery and Resilience Facility, RRF)**

Business Finlandin rahoitustoiminta toimeenpanee osaltaan Suomen kestäväen kasvun ohjelmaa. RRF-rahoituksella edistetään elinkeinorakenteen uudistumista ja suomalaisten yritysten kestäviin ratkaisuihin perustuvaa kilpailuetua. Vuonna 2022 rahoitusta myönnetään kohdistuen useiden hakujen kautta laajasti innovaatiotoimintaan eri teemoihin sekä erityisesti kiertotalouden investointeihin. Rahoituksen myöntämisen ja maksamisen lisäksi rahoitus luo tarvittavat menettelyt ohjelman hallinto- ja valvontakuvauksen mukaisesti sekä kerää tarvittavat indikaattoritiedot Suomen kestäväen kasvun ohjelman raportoinnin perustaksi.

Business Finlandin toteuttamaa osaa RRF-kokonaisuudesta kuvataan tarkemmin luvussa 2.6 EU:n elpymis- ja palautumistukiväline (Recovery and Resilience Facility, RRF).

#### **1.2.6.2 TKI-rahoitus**

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitusta kohdistetaan erityisesti elinkeinorakenteiden uudistumista nopeuttaviin riskipitoisiin hankkeisiin. Rahoituksella kannustetaan organisaatioita tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan sekä yhteisiin ohjelmiin, joiden avulla pyritään nopeuttamaan kehitystä sekä kasvattamaan jalostusarvoa ja tuottavuutta sekä edistämään työelämän kehitystä. Rahoituksella tuetaan uusien miljardiluokan ekosysteemien syntymistä Suomeen.

Rahoitusta suunnataan hallitusohjelman painopistealueille, kuten bio- ja kiertotalouden, ilmastonmuutoksen hillinnän, terveysalan ja digitaalisuuden uusiin ratkaisuihin. Kansainvälistä verkostomaista yhteistyötä vahvistetaan kannustamalla suomalaisia yrityksiä ja tutkimusorganisaatioita osallistumaan eurooppalaisiin rahoitusohjelmiin (kuten Horisontti Eurooppa).

Rahoitusta myönnettäessä otetaan huomioon rahoituksen vaikutus hankkeen toteutukseen, hankkeen vaikuttavuus, tavoiteltava liiketoiminta sekä kehitettävän innovaation tai osaamisen uutuusarvo, tulosten hyödyntäminen, käytettävät voimavarat, taloudelliset edellytykset ja verkottuminen sekä hankkeiden välilliset vaikutukset elinkeinoelämässä ja yhteiskunnassa. Rahoitusta voidaan myöntää myös Euroopan yhteistä etua koskeville tärkeille hankkeille (Important Projects for Common European Interest, IPCEI).

Business Finlandin toiminta kytkeytyy myös työ- ja elinkeinoministeriön sekä yliopistokaupunkien sopimukseen julkisen ja yksityisen TKI-rahoituksen strategisesta kohdentamisesta globaalisti kilpailukykyisten ekosysteemien vahvistamiseksi.

### 1.2.6.3 Koronarahoituksen maksatukset ja valvonta

Koronaepidemian vuoksi rahoitettujen hankkeiden maksatukset ja valvonta ovat edelleen osa rahoituspalveluiden toimintaa vuonna 2022. Korona-avustusten ja -lainojen loppumaksatukset jatkuvat edelleen vuonna 2022, jolloin kiinnitetään riskiperusteisesti erityistä huomiota rahan käytön raportointiin ja syntyneiden kustannusten oikeellisuuteen. Hankkeiden päättymisen myötä painopiste siirtyy vuonna 2022 rahoituksen jälkitarkastuksiin. Business Finland toimittaa säännöllisesti työ- ja elinkeinoministeriölle tiedot jälkitarkastuksista ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä.

### 1.2.7. Experience, Marketing & Communications (Palvelutarjooman hallinta, markkinointi ja viestintä)

Palvelutarjooman hallinnassa, markkinoinnissa ja viestinnässä Business Finland kehittää kyvykkyyksiään toimia entistä asiakaslähtöisemmin. Tärkeimpänä tekemisen kokonaisuutena on vuoden 2021 tapaan asiakasportfolion selkiyttäminen strategista johtamista tukeviin, merkityksellisempiin ja helpommin ymmärrettäviin kokonaisuuksiin. Asiakasportfolion selkeyttämisellä tavoitellaan paremman fokuksen, hallittavuuden ja kustannustehokkuuden lisäksi sitä, että Business Finland pystyy jatkossa palvelemaan entistä suurempaa osaa merkityksellisiä asiakkaita. Nämä ovat asiakkaita, joille Business Finland voi tarjota eniten lisäarvoa ja jotka samalla tukevat Business Finlandin strategisten tavoitteiden edistämistä. Lisäksi panostetaan digitaalisten itsepalvelukomponenttien suunnitteluun ja toteuttamiseen osaksi asiakkaiden palvelukokonaisuutta läpi tunnistetun asiakaspolun.

Palvelutarjoomaa ja sen hallintamallia kehitetään kokonaisvaltaisesti Business Finland tasoisesti ja Team Finland -yhteistyön huomioiden, mikä mahdollistaa palveluiden niin strategisen kuin asiakastarvelähtöisen johtamisen ja kehittämisen. Palvelutarjooman hallinnan osalta toisena organisaation kustannustehokkuutta nostavana painopistealueena on operatiivinen ketteryys, jota kehitetään uuden, tekemistä keskittävän organisaatiomallin sekä uuden osaamisstrategian kautta. Jälkimmäisessä tarkastellaan erityisesti missä tilanteissa ja missä määrin Business Finland jatkossa hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta, sekä selkiytetään kilpailutettavaa kokonaisuutta tältä osin.

Business Finlandin strategisessa markkinoinnissa ja asiakasviestinnässä huomioidaan strategiset vaikuttavuustavoitteet suomalaiselle yhteiskunnalle sekä asiakkaiden tarpeet ja tilanteet. Asiakasviestinnässä korostuu kokonaisvaltainen palveluiden markkinointi, joka tukee Business Finlandin asiakkuusstrategiaa. Markkinointi ja asiakasviestintä painottavat valinnoissaan sisältöjä, jotka ovat asiakkaille kiinnostavia ja relevantteja ja jotka auttavat eri palveluiden erojen ymmärtämisessä ja hyödyissä. Selkeän viestinnän avulla asiakas löytää helpommin sopivan Business Finlandin tai Team Finlandin palvelun. Lisäksi kiinnitetään erityistä huomiota analytiikan ja datan hyödyntämiseen niin, että asiakasviestintä tavoittaa oikeat kohderyhmät tehokkaasti.

Kotimaan viestintä rakentaa Business Finlandin mainetta ja tunnettuutta ansaitun median kautta, vahvistaa suhteita ja vuorovaikutusta median ja sidosryhmien kanssa, tukee ajatusjohtajuuteen liittyvän osaamisen kehittymistä, rakentaa Business Finlandin työnantajakuvaa ja kehittää positiivista viestintäkulttuuria Business Finlandin organisaatiossa. Viestintä rakentuu Business Finlandin strategian kolmen kärjen (kestävä kehitys, talouskasvu ja kilpailukyky) ympärille ja luo strategiaa vahvistavaa ja edistävää tarinaa hyödyntäen sisältöjä ja asiantuntijoita Business Finlandin organisaatiosta. Tavoitteena on vahva, selkeä, ymmärrettävä, koherentti ja kiinnostava tarina, johon Business Finlandin asiakkaat ja sidosryhmät haluavat kiinnittyä. Sisäinen viestintä kehittää keinoja ja foorumeita työntekijöiden väliselle tiedon ja kokemusten vaihdolle sekä tukee

ylintä johtoa ja esihenkilöitä avoimen ja positiivisen viestintäkulttuurin luomisessa. Business Finlandin strategisina tavoitteina on olla proaktiivinen ja vahva vaikuttaja yhteiskunnassa sekä paras työpaikka huippuasiantuntijoille. Viestinnällä on keskeinen rooli näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Kansainvälisesti markkinointi painottuu ulkomaisten investointien, osajien, matkailijoiden ja AV-tuotantojen houkutteluun, sekä Suomen vientiä ja suomalaisten yritysten kansainvälistymistä tukeviin, maakuvaa vahvistaviin toimenpiteisiin, jotka soveltuvin osin toteutetaan yhteistyössä ulkoministeriön kanssa. Toimenpiteiden kohderyhmänä on kansainvälinen b2b ja b2c yleisö Business Finlandin erikseen määrittelemillä markkinoilla. Kansainvälistä kohderyhmäymmärrystä vahvistetaan ja kansainvälisen asiakkaan asiakaspolkua kehitetään paremman asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi.

### 1.2.8. Group functions (yhteiset palvelut)

Business Finlandin yhteiset palvelut varmistavat, että koko Business Finlandin toiminnalla on selkeä ja hyvin perusteltu strategia sekä ohjaus- ja johtamismalli, joiden turvin koko organisaatio toimii yhdensuuntaisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Yhteiset palvelut varmistavat, että Business Finlandilla on myös tarvittava kyvykkyys, toimintamallit ja kehittämishankkeet toiminnan jatkuvaan uudistamiseen strategian onnistunutta toimeenpanoa varten. Yhteiset palvelut ylläpitävät ja kehittävät Business Finlandin toiminnalle modernia ja luotettavaa hallinnollista perustaa, joka tukee laajasti hyvän hallinnon toteutumista Business Finland -kokonaisuuden toiminnassa. Toiminnan erityisiä painotuksia ovat:

- (1) Strategian painopisteiden toimeenpanon (ks. luku 2) tukeminen. Yhteisillä palveluilla on erityisen merkittävä rooli
  - yhteiskunnallista vaikuttajaroolia vahvistavan missiotoiminnan johtamis- ja toimintamallien kehittämisessä ja toimeenpanossa,
  - kestävän kehityksen muutosagenttina toimimisen edellyttämän osaamisen kehittämisessä läpileikkaavasti eri toiminnoissa,
  - huippuasiantuntijoita houkuttelevan työnantajamielikuvan luomisessa sekä työn, työyhteisön ja -kulttuurin kehittämisessä,
  - toiminnallista tehokkuutta ja ketteryyttä lisäävän tiedolla johtamisen vahvistamisessa.
- (2) Business Finlandin strategian ja jatkuvaan ennakointiin perustuvan strategiaprosessin läpinäkyvästi toiminnallistavan ohjaus- ja johtamismallin viimeisteleminen ja vakiinnuttaminen. Uudessa ohjausmallissa työntekijät pystyvät suoraan tunnistamaan omien vuositavoitteidensa ja tehtäviensä yhteyden Business Finland –tasoihin tavoitteisiin ja toiminnallisiin kokonaisuuksiin. Vuoden 2022 aikana Business Finland kehittää edelleen ohjauselementtejä vastaamaan paremmin ohjauksen tarvetta. Osana tätä työtä jatkokehitetään vuonna 2021 tarkennettua kehitysprojektitoimintaa, jonka laajemman käyttöönoton myötä kehitysprojekteja ohjataan entistä tehokkaammin ja johdonmukaisemmin. Business Finlandin ennakointi- ja strategiatyö linkitetään edelleen entistä tiiviimmin kansallisiin ja hallinnonalan yhteisiin strategisen tietämyksen ja valintojen tekemisen prosesseihin.
- (3) Business Finlandin yhtenäisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen. Vuoden 2022 aikana jatketaan vuonna 2021 päivitettyjen johtamisperiaatteiden jalkauttamista ja tähän liittyen tullaan kehittämään edelleen myös työyhteisötaitoja.
- (4) Business Finlandin kansainvälisen verkoston hyvän hallinnon edistäminen ja tähän liittyen erilaisten hallinnollisten, kuten esimerkiksi talouteen tai tilahallintoon liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinnointi.

- (5) Organisaation riskitietoisuuden ja riskienhallinnan osaamisen kehittäminen.
- (6) Kansallisen hankintastrategian tavoitteiden edistämiseen sitoutuminen Business Finlandin oman hankintatoimen osalta. Osana TOIMI2-projektia Business Finland laatii julkisten hankintojen toimintasuunnitelman.
- (7) Seuraavan hallitusohjelmavalmistelun tukeminen mm. päättäjaviestintään panostamalla sekä toteuttamalla temaattinen strategiatyö, jossa tunnistetaan Suomelle merkittävimmät kasvumahdollisuudet.

Koronarahoitukseen liittyvät työt jatkuvat vuonna 2022. Korona-avustusrahoituksen projektit päättyvät vuoden 2022 aikana ja tähän liittyvää projektiorganisaatiota supistetaan ja resursseja kohdennetaan riskienhallintaan. Business Finland-virastossa jatketaan korona-lainarahoituksen projektien käsittelyä sekä virastolle kuuluvia koronarahoitukseen liittyviä tehtäviä (esim. takaisinperinnät ja tarkastukset).

## **2. Business Finlandin keskeisimmät toiminnan ja palveluiden kehittämistoimet**

Business Finlandin vuosille 2020-2025 tehdyssä strategiassa painottuu erityisesti proaktiivinen, asiakaslähtöinen ja kestävä kehityksen huomioon ottava työskentelytapa. Osana uutta strategiaansa Business Finland on määritellyt toiminnalleen viisi strategista painopistealuetta. Strategiset painopistealueet ovat strategian onnistumisen kannalta tunnistettuja, merkittäviä kehittämiskokonaisuuksia. Jokaiselle kehittämiskokonaisuudelle on nimetty johtoryhmätason omistaja, joka vastaa kehittämiskokonaisuuden yksityiskohtaisesta suunnittelusta ja kokonaisuuden toimeenpanon johtamisesta ja seurannasta. Kunkin kehittämiskokonaisuuden alle on määritelty muutamia avainhankkeita, jotka ovat Business Finlandille kriittisiä strategiassa onnistumiselle. Tarkempi projektointi täsmennetään vuosittain. Strategiakaudelle 2020-2025 määritellyt painopistealueet ovat seuraavat:

### **2.1 Proaktiivinen ja arvoa lisäävä kumppani asiakkaillemme**

Strategiakauden aikana Business Finland keskittyy palvelemaan erityisesti niitä asiakkaitaan, joille se voi tarjota eniten lisäarvoa, ja toisaalta niitä, jotka ovat potentiaalisimpia asiakkaita Business Finlandin strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Erityinen panostus kohdistuu asiakasymmärryksen kehittämiseen ja syventämiseen suuremman lisäarvon tuottamiseksi Business Finlandin asiakkaille. Tähän liittyy tiiviisti uuden asiakkuushallinnan ja palvelutuotannon mallin kehittäminen Business Finlandille. Asiakaspalvelua tullaan entisestään selkeyttämään ja yhdenmukaistamaan siten, että asiakkaille tarjotaan oikeanlaisia palveluita oikealla hetkellä. Tämä sisältää proaktiivisen nykyisten ja tulevaisuuden markkinamahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden sovittaminen räätälöidysti asiakkaiden liiketoimintamahdollisuuksiin.

Kasvua tavoitteleville yrityksille tarjotaan kokonaisvaltaista palvelua ja entistä suurempi osa työtä kohdistetaan asiakasrajapintaan ja kansainvälistymisen tukemiseen. Asiakkuudenhoitoa toteutetaan yhteistyössä muiden julkisten ja yksityisten palvelutarjoajien kanssa. Osana tätä Business Finland panostaa erityisesti edistämään EU:n ja muiden kansainvälisten verkostopalveluiden ja rahoitusten hyödyntämistä Suomessa. Lisäksi Business Finland vahvistaa edelleen palveluidensa kattavaa alueellista saavutettavuutta sekä toiminnan kiinnittymistä alueellisesti ja globaalistikin verkottuneisiin innovaatio-ympäristöihin. Koronapandemian seurauksena Business Finland on vuosien 2020 ja 2021 aikana kehittänyt sähköisiä palveluita asiakkaidensa suuntaan ja tämä kehitys tulee jatkumaan vuonna 2022.

## 2.2 Vahva ja proaktiivinen toimija yhteiskunnassa

Uuden strategiansa myötä Business Finland hakee toiminnalleen entistä suurempaa vaikuttavuutta olemalla vahvempi ja proaktiivisempi toimija yhteiskunnassa. Tämä tarkoittaa selkeämmän ajatusjohtajuuden ottamista valituilla alueilla, yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden yhteen saattamista valittujen missioiden ympärille sekä valittujen arvoa lisäävien verkostojen ja ekosysteemien orkestrointia sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Organisaatiokulttuurin kehittäminen proaktiivisempaan suuntaan nähdään tärkeänä tekijänä myös ulkoisen proaktiivisuuden edistäjänä.

Missiot ovat Business Finlandille uusi toimintamalli, jolla vastataan pitkäjänteistä ja laajaa yhteiskuntatasolla tehtävää työtä edellyttäviin globaaleihin haasteisiin. Samalla autetaan suomalaisia yrityksiä hyödyntämään uusia markkinamahdollisuuksia, joita syntyy systeemisten muutosten seurauksena. Business Finlandin ensimmäisten pilottimissioiden aihealueina ovat hiilineutraali tulevaisuus (Zero Carbon Future) ja tuottavuuden kasvu digitalisaation keinoin (Digital Native Finland). Vuonna 2022 aloitetaan pilottimissioille vuonna 2021 tehtyjen tiekarttojen toimeenpano käyttäen laajasti Business Finlandin palveluja ja suunnaten näitä tukemaan missioilla tavoiteltua vaikuttavuutta. Osana tätä työtä tiivistetään ja rakennetaan aktiivisia kansallisia ja kansainvälisiä kumppanuuksia yhteiseksi tunnistettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Pilottimissioiden avulla tuodaan missiot näkyväksi osaksi Business Finlandin toimintaa, kehitetään edelleen missiokonseptia ja partneroidutaan vahvasti eurooppalaisella tasolla konseptin kehittämisessä.

Vuoden 2022 aikana Business Finland panostaa vahvasti päättäjaviestintään ja seuraavan hallitusohjelmavalmistelun tukemiseen. Hallitusohjelmavalmisteluun liittyen Business Finland toteuttaa laajemman temaattisen strategian työn ja tässä yhteydessä tunnistetaan Suomelle merkittävimmät kasvumahdollisuudet, joiden pohjalta Business Finlandin toimintaa voidaan tarkemmin kohdentaa. Samalla varmistetaan, että linjaukset ja niihin perustuvat toimenpiteet ovat yhdensuuntaisia työ- ja elinkeinoministeriön valmistelutyön, mukaan lukien Kasvuportfolio-päivitystyön tulosten kanssa. Lisäksi huomioidaan kansallisen tason yhteistyö ja muut valmisteluprosessit kansallisella tasolla. Temaattinen strategiatyö toteutetaan osallistavana prosessina, jossa huomioidaan sekä Business Finlandin oman organisaation, että sidos- ja asiakasryhmien näkemykset, mikä toimii myös osapuolten sitouttamisena yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Temaattisen strategiatyön tulokset voivat pidemmällä aikavälillä vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten Business Finland jatkossa suuntaa ennakointiprosessiaan tai mille sisältöalueille missiotoiminta kohdennetaan. Vuonna 2022 jatkokehitetään uusien aiheiden tunnistamis- ja valintaprosessia strategian ydinalueiden pohjalta.

## 2.3 Kestävän liiketoiminnan muutosagentti

Kestävä kehitys on yksi kolmesta ydinalueesta Business Finlandin strategiassa, mikä tarkoittaa merkittävää kehittämistarvetta ja kestävän kehityksen näkökulman laajaa jalkauttamista Business Finlandin toimintoihin ja palveluihin. Business Finland keskittyy lisäämään asiakkaidensa ympäristö- ja yhteiskuntavastuutietoisuutta sekä tukemaan asiakkaitaan positiivisia kehitysvaikutuksia synnyttävien ja siten YK:n kestävän kehityksen tavoitteita tukevien ratkaisujen kehittämiseen. Business Finland näyttää esimerkkiä varmistamalla vastuullisuuden myös omassa toiminnassaan. Vuoden 2022 aikana panostetaan erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen kestävän kehityksen aihealueisiin liittyen sekä kartoitetaan ja kehitetään uusia kestävän kehityksen edistämiseen liittyviä palveluita ja sisäisiä toimintamalleja.

Business Finland kehittää ja jatkaa **kestävän kehityksen** tavoitteita tukevaa yhteistyötä ulkoministeriön kanssa. Osana toimintoja Business Finland edistää myös YK- ja IFI-toiminnan kautta avautuvia kestävän kehityksen edistämiseen liittyviä markkinamahdollisuuksia.

## 2.4 Paras työpaikka huippuasiantuntijoille

Business Finland panostaa edelleen positiiviseen työntekijäkokemukseen ja muihin valittuihin toimenpiteisiin, joiden avulla se voi olla paras työpaikka huippuasiantuntijoille, varmistaen näin ajatusjohtajuuden ja korkean tason osaamisen strategisesti kriittisillä alueilla. Business Finland tarjoaa asiantuntijoilleen entistä parempia mahdollisuuksia osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseksi. Samalla kehitetään edelleen keinoja, joilla varmistetaan osaamispääoman pysyvyys sekä houkutellaan uutta osaamista organisaatioon. Koronapandemian väistyessä Business Finland pilotoi hybridityömallia ja samalla edistää laajempaa monipaikkaista työskentelyä. Johtamisen kehittämisessä huomioidaan hybridityömalli ja henkilöstön hyvinvointia seurataan aiempaa tiiviimmin. Strategiakauden aikana panostetaan lisäksi luottamus- ja arvopohjaisen organisaatiokulttuurin synnyttämiseen, eri palvelualueiden väliseen yhteistyöhön ja yhtenäisenä globaalina organisaationa toimimiseen.

## 2.5 Toimintatavoilta ketterä ja laadukas organisaatio

Strategiakauden aikana Business Finland selkeyttää ja fokusoii toimintaansa saavuttaakseen lisää ketteryyttä ja varmistaakseen laadukkaan tekemisen. Vuonna 2022 painotus tulee olemaan mm. toimintaprosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä, sekä tähän liittyen riskien tunnistamisessa ja riskienhallintatoimenpiteiden määrittämisessä. Palvelualue- ja yksikkökohtaista suunnittelua ohjataan aiempaa vahvemmin strategisesta näkökulmasta, yhteinen suunta ja yhteiset tavoitteet varmistaen. Palvelualueiden välisiä rajapintoja madalletaan ja kommunikoinnin toimintamalleja kehitetään. Yhteistyö Business Finlandin sisällä toimii saumattomasti rahoituskeskuksen ja osakeyhtiön välillä.

**Digitaalisuuden edistäminen.** Strategiakauden yhtenä tärkeimpänä kehittämiskohteena on modernien digitaalisten työkalujen ja tekoälyyn perustuvien automatisoitujen prosessien käyttöönotto. Tällä tavoitellaan paitsi parempaa laadunhallintaa ja operatiivista ketteryyttä myös ajan vapautumista asiakasarvoa lisääviin toimintaan. Digitaalisten palvelujen kautta Business Finland myös laajentaa palvelujen saatavuutta entistä laajemmän yritysjoukon ulottuville. Vuoden 2022 aikana kartoitetaan tarkemmin eri toimintamallien ja -prosessin päivitystarpeet digitaalisuuden edistämisen näkökulmasta vuonna 2021 valmistuvan digilinjaustyön ja siinä määriteltyjen palvelu- ja toimintokohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Osana tätä työtä tullaan vuoden 2022 aikana mm. kartoittamaan nykyisten rahoituspalveluiden tietojärjestelmien päivitystarpeet ja vaihtoehdot. Business Finland edistää yhdessä muiden Team Finland -toimijoiden kanssa digitaalisuutta Team Finland -palveluissa ja organisaatioiden toimintojen yhteensovittamisessa.

**Tiedolla johtaminen.** Business Finland jatkaa tiedolla johtamisen kehittämistä. Tiedolla johtamisen hankkeissa selvitetään kytkentä ja rajapinnat työ- ja elinkeinoministeriön sekä hallinnonalan muiden toimijoiden, erityisesti ELY-keskusten, Finnveran, TESl:n ja VTT:n, tiedolla johtamisen ratkaisuihin ja hankkeisiin. Business Finland osallistuu yritysten toimintaympäristön muutoksia koskevan yhteisen tietopohjan ja tilannekuvan tuottamiseen. Sisäisen tiedon hyödyntämisen rinnalla Business Finland pyrkii tunnistamaan mahdollisuuksia tuotteistaa syntyvää tietoa asiakkaidensa ja sidosryhmiensä käyttöön. Myös ennakkoinnin prosesseja kehitetään edelleen vuonna 2022.

Business Finlandin tavoitejohtaminen (KPI-seuranta) toteutetaan digitaalisena johdon tavoitemittauksen ns. dashboardin tukemana, mikä mahdollistaa tavoitteiden sekä niiden seurannan lähes reaaliaikaisesti. Dashboardit ovat myös näkyvissä koko henkilökunnalle intranetissä. Vuoden 2022 aikana dashboardia kehitetään edelleen ja strategialinjausten näkyvyyttä ja strategian jalkautusta tukevaa tavoiteohjausta parannetaan edelleen. Raportoinnin kokonaisuus kattaa yhteensä noin 100 erilaista yhteenvetoa, joista uusimpina panostuskohteina ovat teemakohtaiset näkymät ja tekstianalytiikkaan perustuvat sisällöt mm. kestävän kehityksen alueella.



Lisäksi haetaan edelleen uudenlaisia mahdollisuuksia sekä tiedon hankintaan, että sen jakamiseen API-pohjaisilla ratkaisulla niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Ratkaisulla saadaan yhtenäinen kuva asiakkaiden eri tarpeista ja tilanteesta lähes reaaliaikaisesti siten, että päätöksenteko nojaa vankkaan ja laajaan tietopohjaan. Tietoarkkitehtuurissa Business Finland siirtyy ratkaisun myötä asteittain ketterään ja skaalautuvaan malliin tietopääoman käytössä. Tämän uuden ympäristön avulla Business Finland voi entistä helpommin ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa sekä tuoda tietoa tarvittaviin sisäisiin ja ulkoisiin rajapintoihin.

Tiedolla johtamisen tueksi Business Finland päivittää vuosittain tietopalveluitaan. Vuonna 2022 Business Finland pilotoi muutamaa uutta ulkoista tietopalvelukantaa.

**Kumppanuusverkosto.** Ketteryyden kehittämistä tukee myös kumppanuusprosessien tehostaminen. Business Finland pyrkii entistä tiiviimpään yhteistyöhön ja parempaan synergioiden hyödyntämiseen kumppaneidensa kanssa. Team Finland –verkosto kumppaneineen tarjoaa yrityksille alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti saumattomasti toimivan palvelukokonaisuuden, joka tukee innovatiivisten ja kasvuhakuisten yritysten menestymistä maailmalla. Team Finland -verkoston osalta Business Finland johtaa kansainvälistymällä kasvua tavoittelevien yritysten palvelukokonaisuuden kehittämistä asiakaslähtöisesti ja asiakkaille arvoa tuottavalla tavalla. Business Finland vastaa Team Finland -yhteistyön kansallisen tason operatiivisesta koordinoinnista ja viestinnästä Team Finland -johtoryhmän ohjauksessa sekä sitoutuu Team Finland -strategian toimeenpanoon. Team Finland –toimijat yhdessä elinkeinoelämän sidosryhmien kanssa vievät yhdessä eteenpäin hallitusohjelman viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmassa määriteltyjä toimenpiteitä. Vuoden 2022 merkittävimpiä kokonaisuuksia Team Finland-työssä ovat keskinäisen yhteistyön tiivistäminen globaalisti viennin edistämiseksi sekä Team Finland –palvelupolun selkeyttäminen:

- (1) Team Finland-toimijoiden ulkomaan verkoston yhteistyön tiivistämisellä pyritään edistämään vientiä ja tukemaan yrityksiä tarttumaan markkinamahdollisuuksiin. Asiakkuustyön pohjana toimii yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka käyttöä on tarkoitus tehostaa siten, että se tukee markkinamahdollisuuksien aktiivisempaa välittämistä Team Finland -toimijoiden välillä. Tavoitteena on lisätä Team Finland-toimijalta toiselle välitettäviä asiakaskontakteja.
- (2) Yhdessä muiden Team Finland -ydintoimijoiden kanssa Business Finland selkeyttää Team Finland -palvelutoimintaa ja Team Finland -toimijoiden ja kumppanien rooleja ja tehtäviä. Vuoden 2022 aikana jatketaan vuonna 2021 käynnistettyä Team Finland palvelupolku -hanketta, jonka tavoitteena on kehittää kotimaassa tehokkaat ja toimivat yhteistyömallit alueellisten ja yksityisten palveluiden tarjoajien kanssa kansainvälistyvien yritysten sujuvan palvelupolun varmistamiseksi. Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, että verkoston ja keskeisten kumppanien palvelut toimivat yhteen asiakaslähtöisesti.

Business Finland kehittää yhteistyötä myös muiden vientiä ja kansainvälistymistä edistävien yhteisöjen kanssa synergioiden paremman hyödyntämisen ja päällekkäisyyksien poistamisen näkökulmasta.

## 2.6 EU:n elpymis- ja palautumistukiväline (Recovery and Resilience Facility, RRF)

Business Finland toimeenpanee osaltaan Suomen kestävä kasvun ohjelmaa, jolla tuetaan hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kasvua. Ohjelma vauhdittaa kilpailukykyä, investointeja, osaamistason nostoa sekä tutkimusta, kehitystä ja innovaatioita. Kestävä kasvun ohjelmaa rahoitetaan elpymis- ja palautumistukivälineestä (RRF, Recovery and Resilience Facility), joka on EU:n Next Generation EU -elpymisvälineen ohjelmista suurin.

Ohjelman toimenpiteet ajoittuvat vuosille 2021-2026. Business Finlandissa toteutettavat toimenpiteet liittyvät vihreän siirtymän, digitalisaation ja tutkimus- ja kehitystoiminnan

edistämiseen sekä koronapandemiasta kärsineiden alojen tukemiseen. RRF-rahoituksessa käytetään Business Finlandin olemassa olevia rahoituspalveluita ja tukiohjelmia, mutta rahoituskriteerit ja raportointi poikkeavat Business Finlandin normaalitoiminnasta. Myöntäessään rahoitusta kestävän kasvun ohjelmasta Business Finland varmistaa, että hankkeet täyttävät EU:n elpymisvälineen nk. Ei merkittävää haittaa (Do No Significant Harm) -vaatimukset, joiden mukaan mitkään toimenpiteet eivät saa aiheuttaa ympäristölle merkittävää haittaa. RRF-rahoitusta koskevaa raportointia varten Business Finland rakentaa ja ottaa käyttöön vuoden 2022 aikana uudenlaisia EU-komission ja ministeriöiden ohjeistukseen pohjautuvia raportointikäytäntöjä sekä tekee tarvittavat muutokset ja lisäykset IT-järjestelmiinsä. Lisäksi RRF-rahoitushakujen toteuttaminen ja hallinnointi vaativat myös henkilöresurssien uudelleenkohdentamista ja uusia rekrytointeja. Resursoinnin kohdentumista seurataan säännöllisesti ja tarvittaessa tehdään toimenpiteitä.

Vaikuttavuuden näkökulmasta RRF-työstä toteutetaan vuoden 2022 aikana väliarviointeja, joissa arvioidaan Suomen kestävän kasvun ohjelmassa kuvattujen tavoitteiden tuloksia ja vaikutuksia Business Finlandin rahoituksen ja palveluiden osalta. Lisäksi arvioidaan, miten RRF-työ on Business Finlandissa käynnistynyt, ja miten vaikuttavuutta voidaan eri toimenpiteillä edelleen nostaa.

### **3 Business Finlandin riskienhallintamalli ja keskeisimmät riskit**

Business Finlandin riskienhallinnan linjaukset perustuvat valtiovarainministeriön riskienhallintapolitiikka-malliin, COSO-ERM-viitekehykseen sekä SFS-ISO 31000 -standardiin. Business Finlandin riskienhallinta on integroitu toimintaprosesseihin, jolloin riskien tunnistaminen ja hallintakeinojen suunnittelu tehdään kunkin toiminnon yhteydessä. Riskienhallintatoimenpiteet keskitetään merkittävimpiin riskeihin. Riskejä seurataan suunnittelun ja raportoinnin kautta. Riskienhallinnan toteuttamista varmistaa ja tukee riskienhallinnan erillinen prosessi.

## Business Finlandin tulostavoitteita ja toimintaa uhkaavat keskeisimmät riskit

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus:	Hallintatoimet:	Riskistä vastaava:
Luottamus Business Finlandin toimintaan ja sen vaikuttavuuteen kyseenalaistuvat.	Vaikuttavuusviestintä. Asiakaspalautteen seuranta ja hallinta sekä konkreettiset toimet sen pohjalta. Kriisiviestintä. Selkeät prosessit ja kontrollit.	Kopola
Tutkimus ja innovaatiopolitiikkaa tehdään lyhytjänteisesti ja vaikeasti ennakoitavalla tavalla.	Politiikkavaikuttamisen linjaukset. Kontaktit suurimpiin poliittisiin puolueisiin ja seurantatapaamiset tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Mahdollisimman tiivis osallistuminen TKI-tiekartan valmisteluun ja parlamentaarisen työryhmän työhön. Vaikuttajaviestinnän sidosryhmien yhteistyömalli.	Kempainen
Pandemiatilanteen aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä vaikeuttavat Business Finlandin toimintaa Suomen hyväksi.	Vaikuttavuusviestintä, päättäväisvaikuttaminen. Koronarahaus, RRF-ohjelma. VF digital travel data hub, VF.com2.0. Business Finlandin strategian painopistealueisiin liittyvät kehittämissuunnitelmat. Asiakastyö virtuaalisesti.	Kopola
Toiminnallinen tehokkuus:	Hallintatoimet:	Riskistä vastaava:
Luottamuksellista tietoa päätyy väärin käsiin epäasiallisen tai virheellisen käsittelyn johdosta.	Koulutus, tietoturvapoliittika, tietoturva-auditoinnit, IT-muutoshankkeiden uhka-analyysit, kulkuoikeuksien ja käyttöoikeuksien hallinta. Prosessi ja ohjeistus tietojen luovuttamiselle. Tietoturvakulttuurin jatkuva kehittäminen ja jalkauttaminen, toimintojen jatkuvuus suunnittelu.	Ylä-Sulkava
Ulkomaan verkostossa ei pystytä turvaamaan operatiivisen toiminnan hyvää hallintoa.	Strategian painopistealueen 5 kehitysprojekti: ydinprosessien kuvaaminen, riskien hallintakeinot, vastuut ja valvonta. Yhteistyö UM:n kanssa.	Vuohelainen
Business Finland ei pysty vakiinnuttamaan uudistunutta toimintaansa.	Projektihallintaorganisaation (Project Management Office, PMO) kehittämistoiminta. Muutoksen jalkautus ja kehitysasioiden priorisointi Business Finlandin strategian painopistealueiden kautta. Suuria muutoksia vältettävä ja keskityttävä perustekemiseen.	Kopola
Business Finlandin toimintaa ei saada juridisesti riittävän selkeästi määritellyksi.	Asko2-lain täsmentäminen (työ- ja elinkeinoministeriö). BF-lainsäädäntö-hankkeen loppuun saattaminen (työ- ja elinkeinoministeriö).	Grönroos
Business Finland ei pysty täyttämään asiakkaiden odotuksia.	Muutokset sähköiseen rahoituspalveluun. Korona-asiakkaiden ohjaus muiden palveluiden pariin. Palvelu-tarjoaman kirkastaminen sekä asiakkuusluokkien (tiers) uudistus ja segmentointimalli. Toimintasuunnitelma innovaatio- ja EU-aktivointiin. Business Finland-lainsäädäntöhanke (työ- ja elinkeinoministeriö, Business Finland).	Parkkinen, Maaranen, Lahti-Nuutila, Grönroos, Vuohelainen
Business Finlandin työtä tekevät henkilöt, joilla ei käytännön syistä ole perinteistä työsuhdetta Business Finlandiin (erityisesti kv. verkostossa), estyvät tekemästä Business Finlandin asiakastyötä.	Asko2-lain täsmentäminen (työ- ja elinkeinoministeriö).	Grönroos
Tiedonhallinta ja tietojärjestelmät eivät tue Business Finlandin asiakastyön tekemistä.	Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käytön (tiedon laadun ja määrän) seuranta eri palvelualueilla, asiakkuudenhallintajärjestelmään liittyvien kehitystoimien priorisointi eri palvelualueilla. Kehitysprojektien toteuttamiseen riittävät resurssit.	Ylä-Sulkava
Team Finland -yhteistyö ei konkretisoidu yhteiseksi tekemiseksi.	Kehitystoimet kiinnitetty VKKO-ohjelmaan. Kotimaan Team Finland-kumppaniverkostotyö. Yhteinen info sharing kumppaneiden kanssa, uusi TF-tiedustelulomake lanseerataan, asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) toiminnallisuuksia kehitetty. Liidien seuranta kumppaniverkoston liittyen.	Maaranen
Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen:	Hallintatoimet:	Riskistä vastaava:
Business Finlandin resurssit ja osaaminen eivät ole tasapainossa tavoitteiden ja toimintaympäristön edellyttämien muutosten kanssa.	Johtamisen kehittäminen. Resurssien painopisteet, päälinjaukset ja rekrytointipäätökset johtoryhmässä. Palvelualuekohtainen talent-strategia. Työntekijöiden kehityskeskustelut.	Ylä-Sulkava
Business Finlandin työntekijäkokemus pysyy alhaisena.	Selkeä johtamisjärjestelmä ja toimivaltuudet. Prosessien kuvaus. Varhainen puuttuminen, esimiesten ja työntekijöiden keskustelut, Auntie-palvelu, työterveyshuollon tuki, osaamisen kehittäminen, johtaminen ja palkitsemisasiat.	Ylä-Sulkava

## Liite 4: Business Finlandin toiminnan seurantaan tukevat mittarit

### 1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

#### TAVOITE 1: GLOBAALISTI ERITTÄIN MENESTYVIÄ YRITYKSIÄ

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
1. Pk-asiakasyritysten (sis. midcap) viennin kasvu (1 v. muutos), milj. euroa ja %	71 milj. e 1 %	500 milj. e 10 %	400 milj. e 7 %	500 milj. e 8 %		
2. Kasvua ja kansainvälistymistä hakevien Business Finland -asiakkaiden jalostusarvon kasvu (%)	8	5	5	5		
3. Tiivistä kansainvälistä yhteistyötä sisältävien hankkeiden osuus kaikista rahoitetuista hankkeista (%)	17	12	14	14		
4. Uusien t&k&i-yritysten osuus kaikista t&k&i-rahoitusta saaneista yritysasiakkaista, %	34	35	35	35		
5. Kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten viennin kasvu (3 v. muutos) – Team Finland, % (arvio)	12	23	20	20		
6. T&k&i –rahoituksen aikaansaamat työpaikat, lkm (arvio työpaikoista hankkeen tavoitevuonna)	38 800	35 000	35 000	35 000		
7. Kasvua ja kansainvälistymistä hakevien Business Finland -asiakkaiden lukumäärän kasvu, %, ja poisluettuna t&k&i –rahoitusasiakkaat, %	1 9,5	3 10	3 10	3 10		
8. Business Finlandin rahoitusasiakkaiden lukumäärä, kpl <sup>14</sup>	3270	3000	3200	3300		

#### TAVOITE 2: KESTÄVÄN KEHITYKSEN RATKAISUJEN JA TOIMINNAN KEHITTÄJIÄ

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
9. Rahoitus vähähiilisyttä ja kiertotaloutta edistäviin ratkaisuihin, milj. euroa	305	330	400	400		
10. Business Finlandin rahoitus puhtaan energian t&k&i-toimintaan, milj. euroa	66	35	70	70		
11. Innovatiiviset julkiset hankinnat: lukumäärä ja rahoitus	2 0,33 M€	5 2 M€	5 2M€	5 2M€		
12. Johtaminen ja työn muutos: työorganisaatioiden kehittämishankkeiden lukumäärä ja rahoitus	132 9,5 M€	100 4 M€	100 4 M€	100 4 M€		

#### TAVOITE 3: LIIKETOIMINNAN ROHKEITA UUDISTUJIA

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
13. Pk-yritysten (ei sis. midcap) osuus t&k&i-rahoituksesta, %	58	65	65	65		
14. Ulkomaisten investointien määrä (milj. euroa)	575	500	300	400		
15. Suomen markkinaosuus ulkomaisten matkailijoiden yöpymisistä suhteessa muihin Pohjoismaihin (%)	14	11	11	11		

<sup>14</sup> Rahoitusasiakkaiden lukumäärässä v. 2020 ei ole mukana koronaviruspandemiaan liittyvän poikkeustilannerahoituksen asiakkaita. Poikkeustilannerahoitus vaikuttaa myös v. 2021 asiakasmääriin: useat vuonna 2020 käynnistyneet projektit jatkuvat vuodelle 2021, mikä on vähentänyt normaalin TKI-rahoituksen kysyntää vuonna 2021.

16. Kansainväliset matkailutulot (matkailutase), milj. e <sup>15</sup>	1089	1850	2000	2500		
17. Yritysten arvio tutkimustulosten ja osaamisten kaupallisen hyödyntämisen todennäköisyydestä, %	78	757	75	75		

## 2. Toiminnallinen tuloksellisuus

### Toiminnallinen tehokkuus

#### TAVOITE 4: BUSINESS FINLAND TOIMII KUSTANNUSTEHOKKAASTI

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
18. Uuden t&k&i-rahoitushakemuksen käsittelyaika pk-yrityksille (vrk) <sup>16</sup>	50	45	45	45		

### Tuotokset ja laadunhallinta

#### TAVOITE 5: BUSINESS FINLANDIN PALVELUIDEN LAATU SÄILYY KORKEANA JA TUOTTAA ASIAKKAILLE LISÄARVOA

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
19. Business Finland pk-yritysasiakkaiden suosittelemuus (asteikko -100 - +100)	+65	>+60	>+60	>+60	>+62	>+62
20. Sidosryhmätyytyväisyys Business Finlandin Visit Finland -toimintoon (asteikko 1-5)	4,4	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
21. Sidosryhmätyytyväisyys Business Finlandin Talent Boost -toimintoihin (asteikko 1-5)	3,9	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
22. Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista (asteikko 1-5)	3,6	3,4	3,9	3,9	4,0	4,0

## 3. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

#### TAVOITE 6: HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN PARANEE

	2020 Toteuma	2021 Arvio	2022 Arvio	2023 Arvio	2024 Arvio	2025 Arvio
23. Johtamisindeksi (asteikko 1-5)	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0
24. Business Finlandin henkilöstön liikkuvuus, %	8,7	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %

<sup>15</sup> Ulkomaisesta matkailusta saatavat vientiin rinnastettavat tulot (ilman kuljetustuloja)

<sup>16</sup> Ei sisällä koronapandemiaan liittyvää poikkeustilannerahoitusta.

## Liite 5: Tulossopimuksen mittareiden kuvaus

### Tulosmittarit

**Mittari (1) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden viennin kasvuprosentin ja OECD-maiden viennin keskimääräisen kasvuprosentin erotus (%-yksikköä).** Business Finlandin asiakkaiden viennin kasvu (%-yksikköä) verrattuna OECD-maiden viennin kasvuun. Ensin lasketaan BF:n kuluva ja kahden edellisen vuoden asiakkaiden toteutuneen viennin kasvuprosentti edellisestä kuluvaan vuoteen. Mukana ovat mahdollisimman kattavasti kaikenkokoiset BF-asiakasyritykset. Mittarin arvo on ko. kasvuprosentin ja OECD-maiden yhteenlasketun viennin kasvuprosentin (OECD total) välinen erotus vastaavalla kaudella. KPI:n arvo on siis 0, jos BF-asiakkaiden vienti kehittyy täsmälleen samaa tahtia kuin OECD-maissa keskimäärin ja positiivinen, jos kasvu on suurempi kuin OECD-maiden yhteenlasketun kokonaisviennin kasvu.

**Mittari (2) (TAE): Rahoitettujen hankkeiden synnyttämä vuosittainen vienti/Business Finlandin tki-rahoitus (vientikerroin).** Rahoitetun hankkeen loppuraportissa asiakkaan antama vientiennuste korjattuna Business Finlandin asiantuntija-arviolla / hankkeen Business Finlandilta saama rahoitus. Hankkeet järjestetään ko. luvun perusteella laskevaan järjestykseen. Mittari sisältää pk- ja midcap-yritykset.

**Mittari (3) (TAE): Niiden palvelutapahtumien osuus, jotka liittyvät kestävän kehityksen edistämiseen (%).** CRM:aan lisätään kaikkiin asiakaspalvelutapahtumiin luokittelutieto siitä, liittyykö tapahtuma kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tämä vaatii merkintöjen tekijöiltä selkeän kannanoton kyllä/ei. Kyllä-merkintä edellyttää sitä, että asiakkaan kanssa on asiasta keskusteltu ja todettu selkeä myönteinen kytkös kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumiseen. Mittarin arvo on em. tavalla määriteltyjen kestävään kehitykseen liittyvien palvelutapahtumien %-osuus kaikista palvelutapahtumista.

**Mittari (4): Vähähiilisyteen ja kiertotalouteen panostavien t&k&i -rahoitusasiakkaiden liikevaihto hankkeiden tavoitevuonna, milj. euroa (arvio).** Business Finlandin bio- ja kiertotalouteen sekä cleantech –aihepiireihin keskittyvien t&k&i –rahoitusta saaneiden yritysasiakkaiden arvio t&k&i –projektien tuloksena syntyvästä liikevaihdosta. Arvio liikevaihdosta perustuu tarkasteluvuonna rahoitettujen t&k&i –projektien synnyttämään liikevaihtoon projektien tavoitevuonna. Aihepiirissä myös kotimaan markkina on merkittävä, minkä vuoksi tarkastellaan liikevaihtoa. Tavoitevuosi tarkoittaa ajankohtaa, jolloin projektille asetetut tavoitteet on saavutettu ja tulokset ovat markkinoilla. Se voi vaihdella projektin luonteesta ja kehittämisen aikajänteestä riippuen tyypillisesti 2-10 v. projektin alkamisesta lukien. Mittarin lähtötietona käytetään rahoituksen saajien ja Business Finlandin projektien hakemusvaiheessa yhdessä tekemiä arvioita syntyvästä liikevaihdosta.

**Mittari (5) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden yhteenlaskettujen TK-panostusten kasvu (%).** Business Finlandin asiakkaana mittaussuonna olleiden yritysten ja muiden TK-toimintaa tekevien organisaatioiden yritystunnukset yhdistetään Tilastokeskuksen vuosittain tekemän t&k-tilaston tietoihin. Tämä tilasto kuvaa tutkimukseen sekä tuote- ja prosessikehittämiseen käytettyjä resursseja. Tiedonkeruun peruselementti on paneeli, jota seurataan vuosittain. Paneeliin sisällytetään yritykset, jotka ovat ilmoittaneet t&k-toimintaa edellisen vuoden kyselyssä, Sitran asiakasyritykset ja Business Finlandilta tuotekehitysrahoitusta saaneet yritykset. Muista perusjoukon yrityksistä tietoja kerätään otoksella. Mittarin arvo on kulloinkin käytettävissä olevien tuoreimpien em. tietojen pohjalta laskettu t&k-menojen vuosimuutos prosentteina. Tavoitearvo on kytketty Business Finlandin resurssikehykseen, eli jos esim. toteutunut resursointi on 80 % tavoitteiden mukaisista resursseista niin mittarin tavoitetaso on 80 % sopimukseen kirjatusta tavoitearvosta.

**Mittari (6) (TAE): Rahoitetut ekosysteemialoitteet, joissa tavoitteena yli 1 mrd. euron kokonaisuus (kpl).** Business Finlandin rahoitusta saaneet uudet ekosysteemihankkeet (lukumäärä), joissa tavoitteena on yli 1 mrd. euron uusi liikevaihto v. 2025. Kaikki rahoitusta saaneet ekosysteemialoitteet eivät välttämättä etene alkuvaiheen orkestrointi- tai käynnistystukirahoitusta pidemmälle. Tässä mittarissa lasketaan otetaan ne ekosysteemit, jotka täyttävät ekosysteemirahoituksen kriteerit ja joille on myönnetty rahoitusta ekosysteemin laajamittaiseen kehittämiseen, eli myös muuta kuin orkestrointirahoitusta tai käynnistystukea. Myönnetty rahoitus voi olla pääomalainamuotoista ns. kasvumoottorirahoitusta tai muuta t&k&i-rahoitusta.

**Mittari (7): Business Finlandin EU-neuvontapalvelujen laajuus - Avain- ja fokusasiakkaille annettu EU-neuvonta (%).** Mittausvuonna EU-neuvontapalveluja käyttäneiden Business Finlandin avain- ja fokusasiakkaiden osuus kaikista avain- ja fokusasiakkaista. Tiedot saadaan CRM-merkinnöistä. Neuvonta kohdistuu erityisesti ekosysteemikokonaisuuksiin, sisältäen veturi- ja kasvumoottorihankkeet.

**Mittari (8): Rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset, 1000 vrk.** Tilastokeskus julkistaa kuukausittain tiedon. Rekisteröidyt ulkomaiset yöpymiset kuvaavat ulkomailla vakituisesti asuvien henkilöiden yöpymisiä majoitusliikkeissä, joissa on vähintään 20 vuodepaikkaa tai sähköpistokkeella varustettua matkailuvaunupaikkaa. Luvuissa ei ole mukana yksityisten henkilöiden luona tai pienemmissä majoitusliikkeissä yöpyvien määrää.

**Mittari (9): Ulkomaisten investointien työllistävyys (työpaikkojen lukumäärä, arvio).** Asiakkuudenhallintajärjestelmään rekisteröidään vuoden aikana toteutuneet investoinnit, joiden osalta selvitetään sijoittajan suunnittelussa käyttämä syntyvien (edellyttää työnantajarekisteröitymistä) tai lisääntyvien työpaikkojen määrä. Luku ei ota huomioon myöhempinä vuosina mahdollisesti tapahtuvaa työpaikkojen määrän muutosta.

**Mittari (10): Rahoitustyön kokonaiskustannus/ myönnetty rahoitus, %.** Mittarissa otetaan mukaan Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin ja Business Finland osakeyhtiön rahoitustyön kustannukset ja myöntämät rahoitukset. Rahoitustyön kustannukset ovat viraston työajankohdennuksiin perustuen toimintolaskennasta ja yhtiön hakemusmääriin perustuvan laskennallisen työaika-arvion mukaisesti palkkakustannukset yleiskuluineen. Myönnetty rahoitus sisältää innovaatio- ja elinkeinorahoituksen.

**Mittari (11) (TAE): Business Finlandin asiakkaiden lukumäärä / operatiiviset kustannukset yhteensä (asiakasta / MEUR).** Business Finlandin asiakkaana mittausvuonna olleiden organisaatioiden kokonaislukumäärän suhde toimintamenoihin. Asiakkaiden lukumäärä lasketaan CRM:n ja rahoitustietokannan perusteella ja mukaan otetaan kaikki ne organisaatiot, jotka ovat käyttäneet jotakin Business Finlandin palvelua mittausvuonna. Asiakkaiden lukumäärässä ei ole mukana asiakkaita, joiden ainoa asiointimuoto on koronaviruspandemiaan liittyvä poikkeustilannerahoitus, sillä koronarahoitus on Business Finlandin normaalista toiminnasta poikkeava erillistehtävä.

**Mittari (12): (TAE): Business Finland asiakkaiden suositteluhaluus (NPS, asteikko -100 - +100).** Vastajat antavat suositteluhaluudesta arvion asteikolla 0-10. Parhaan arvosanan (9-10) antaneiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden (arvosana 0-6) prosenttiluku. Neutraalin arvosanan (7-8) antaneet jätetään huomiotta.

**Mittari (13): (TAE): Kokonaistyötyytyväisyys (asteikko 1 - 5).** Mittarin laskenta vaihtelee vuosittain riippuen toteutetuista henkilöstökyselyistä. V. 2020, ja toistaiseksi jatkossa toteuma lasketaan henkilöstölle tehdystä Signi-kyselystä. Kokonaistyötyytyväisyyskeskiarvo asteikolla 0-100, joka on muunnettu asteikolle 1-5.

## Seurantamittarit

**Seurantamittari (1): Pk-asiakasyritysten (sis. midcap) viennin kasvu, milj. euroa ja %.** Business Finlandin kuluvaan ja kahden edellisen vuoden asiakkaiden toteutuneen viennin kasvu edellisestä vuodesta kuluvaan vuoteen. Mukana t&k&i-rahoituksen, kv. neuvonnan (ml. Global Network –asiakkuudet), BF-ohjelmien ja outbound-delegaatioiden asiakkaat. Mukana ei ole elinkeinorahoituksen asiakkaita eikä asiakkaita, joilla ei ole vientitietoja. Tästä joukosta valitaan tarkasteluun mukaan pk-yritysasiakkaat sisältäen midcap-yritykset. Yritysten vientitieto saadaan verottajan tai Suomen Asiakastiedon tietokannoista. Tältä joukolta lasketaan absoluuttinen kasvu summana (euroa) sekä summan kasvu (%).

**Seurantamittari (2): Kasvua ja kansainvälistymistä hakevien Business Finland -asiakkaiden jalostusarvon kasvu, %.** Laskentaan otetaan mukaan t&k&i-rahoituksen, kv. neuvonnan (ml. Global Network –asiakkuudet), BF-ohjelmien ja outbound-delegaatioiden asiakkaat. Vertailuvuodet 2020-2021 tai 2021-2022 riippuen jalostusarvotietojen saatavuudesta. Mittarin arvo lasketaan vertailuvuosien em. perusteilla valittujen asiakasjoukkojen jalostusarvojen suhdelukuna ja muutetaan prosentteiksi. Yritysten jalostusarvotieto saadaan Suomen Asiakastiedon tietokannoista.

**Seurantamittari (3): Tiivistä kansainvälistä yhteistyötä sisältävien hankkeiden osuus kaikista rahoitetuista hankkeista (myönnetty rahoitus), %.** Laskentaan otetaan mukaan projektit, joissa täyttyy vähintään yksi seuraavista tiiviin kansainvälisen yhteistyön kriteereistä: yhteishanke (esim. Eureka- ja Eureka-klusteriprojektit, joissa osallistujia Suomen lisäksi muista maista), osaamisen liikkuvuus Suomeen tai Suomesta (projektien aikana tapahtuu merkittävästi henkilövaihtoa projektiosapuolten kesken Suomeen tai Suomesta), osaamisen/oikeuksien osto ulkomailta (projektissa siirretään merkittävästi osaamista tai teollisoikeuksia Suomeen). Mittarin arvo on Business Finlandin näille projekteille myöntämän rahoituksen suhde prosentteina koko Business Finlandin myöntämään rahoitukseen tarkasteluvuonna.

**Seurantamittari (4): Uusien t&k&i-yritysten osuus kaikista t&k&i-rahoitusta saaneista yritysasiakkaista, %.** Uusien asiakkaiden osuus kaikista hyväksytyin rahoituspäätöksen saaneista t&k&i-rahoitusasiakkaista tarkasteluvuoden aikana. Laskennassa käytetään asiakkaiden lukumääriä. Uusi asiakas = Business Finland on myöntänyt asiakkaalle ensimmäistä kertaa rahoituksen, jossa instrumenttina t&k&i-rahoitus, eli Business Finland / Tekes -rahoitushistoriasta ei löydy ko. asiakkaalle aiempia hyväksytyjä t&k&i -rahoituspäätöksiä.

**Seurantamittari (5): Kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten viennin kasvu (3 v. muutos) – Team Finland, % (arvio).** Laskenta muutoin samalla periaatteella kuin seurantamittarissa 1, mutta kasvu lasketaan 3 vuoden aikajaksolla ja mittarin arvo on suhteellinen kasvu prosentteina. Mittari on käytössä myös muilla Team Finland –toimijoilla.

**Seurantamittari (6): T&k&i –rahoituksen aikaansaamat työpaikat, lkm (arvio työpaikoista hankkeen tavoitevuonna).** Tarkasteluvuonna rahoitettujen BF:n yritysasiakkaiden t&k&i –projektien aikaansaamat työpaikat projektien tavoitevuonna. Tavoitevuosi tarkoittaa ajankohtaa, jolloin projektille asetetut tavoitteet on saavutettu ja tulokset ovat markkinoilla. Se voi vaihdella projektin luonteesta ja kehittämisen aikajänteestä riippuen tyypillisesti 2-10 v. projektin alkamisesta lukien. Mittarin lähtötietona käytetään rahoituksen saajien ja Business Finlandin projektien hakemusvaiheessa yhdessä tekemiä arvioita syntyvien työpaikkojen määrästä.

**Seurantamittari (7): Kasvua ja kansainvälistymistä hakevien Business Finland -asiakkaiden lukumäärän kasvu, %, ja poisluettuna t&k&i –rahoitusasiakkaat, %.** Laskentaan otetaan mukaan seuraavat asiakasryhmät: t&k&i-rahoituksen, kv. neuvonnan (ml. Global Network –asiakkuudet), BF-ohjelmien ja outbound-delegaatioiden asiakkaat. Lisäksi tarkastellaan erikseen muun kuin t&k&i-rahoituksen asiakasmäärän muutosta (= kv. neuvonta, BF-ohjelmat ja outbound-delegaatiot). Vertailu tehdään tarkasteluvuoden ja sitä edeltävän vuoden välillä. Mittarin arvo on asiakasmäärien muutos prosentteina. Mittarissa käytettäviin asiakkuustietoihin liittyy



tulkinnanvaraisuutta mm. CRM:n käyttötapojen ja BF:n palveluiden jatkuvan kehittymisen ja muuttumisen takia.

**Seurantamittari (8): Business Finlandin rahoitusasiakkaiden lukumäärä.** Tarkasteluvuonna Business Finlandin rahoitusta saaneiden asiakkaiden lukumäärä. Laskentaan otetaan mukaan kaikki sellaiset asiakkaat, joille on tehty tarkasteluvuonna myönteinen rahoituspäätös. Kaikki Business Finlandin tarjoamat rahoitusmuodot otetaan laskennassa mukaan (innovaatio- ja elinkeinorahoitus).

**Seurantamittari (9): Rahoitus vähähiilisyyttä ja kiertotaloutta edistäviin ratkaisuihin, milj. euroa.** Business Finlandin kokonaisrahoitus hankkeisiin, joissa on energia- ja/tai ympäristöluokitus. Mukana ei ole Business Finlandin maksamia kansainvälisiä jäsenmaksuja.

**Seurantamittari (10): Business Finlandin rahoitus puhtaan energian t&k&i –toimintaan, milj. euroa.** Business Finlandin rahoitus projekteille, jotka kohdistuvat seuraaviin aihepiireihin: aurinkosähkö, aurinkolämpö, bioenergia, tuulivoima, vesivoima, energiajärjestelmätutkimus, energian varastointi, vety, CO2 talteenotto sekä sähkön siirto ja jakelu. Tietolähteenä käytetään projektien rahoitus- ja energialuokitustietoja tarkasteluvuonna.

**Seurantamittari (11): Innovatiiviset julkiset hankinnat: lukumäärä ja rahoitus.** Mittarin arvojen laskentaan otetaan mukaan ne tarkasteluvuonna rahoitetut projektit, jotka kohdistuvat innovatiivisten julkisten hankintojen valmisteluun. Tällaisia ovat hankkeet, joissa käytettävä rahoituspalvelu on "Innovatiiviset julkiset hankinnat". Mittarin arvot ovat tällaisten projektien lukumäärä ja projektien yhteenlaskettu Business Finlandin rahoitus.

**Seurantamittari (12): Johtaminen ja työn muutos: työelämän kehittämistä sisältävien projektien lukumäärä ja rahoitus.** Mittarin arvojen laskentaan otetaan mukaan ne tarkasteluvuonna rahoitetut t&k&i-projektit, joiden sisällöstä vähintään 20 % kohdistuu työorganisaatioiden kehittämiseen. Tästä saadaan lukumäärätieto. Samoista projekteista lasketaan Business Finlandin tähän aihepiiriin kohdistuvan rahoituksen määrä perustuen siihen, kuinka suuri osuus projektin sisällöstä kohdistuu työorganisaatioiden kehittämiseen (20, 40, 60, 80 tai 100%). Kohdistumisen määrä arvioidaan projektin rahoitusesityksen valmistelun yhteydessä ja kirjataan tällöin projektin luokitustietoihin.

**Seurantamittari (13): Pk-yritysten osuus yritysrahoituksesta, %.** Pk-yrityksille (ei sis. midcap) myönnetty t&k&i-rahoitus / kaikille yrityksille myönnetty t&k&i-rahoitus.

**Seurantamittari (14): Ulkomaisten investointien määrä, milj. euroa.** Asiakkuudenhallintajärjestelmään rekisteröidään vuoden aikana euromäärät niistä toteutuneista investoinneista, joissa Business Finlandin Invest in Finland -toiminto on ollut aktiivisesti mukana. Investoinnit käsitellään Business Finland johtoryhmässä ennen niiden hyväksymistä osaksi tunnuslukua.

**Seurantamittari (15): Suomen markkinaosuus ulkomaisten matkailijoiden yöpymisistä suhteessa muihin Pohjoismaihin, %.** Mittarissa tarkastellaan yöpymisten kehitystä Pohjoismaissa ja sitä, miten Suomen markkinaosuus on kehittynyt muihin Pohjoismaihin verrattuna eri lähtömarkkinoilla ja sesongeittain. Tiedot perustuvat Tilastokeskuksen ja muiden maiden vastaavien organisaatioiden tietoihin.

**Seurantamittari (16): Kansainväliset matkailutulot (matkailutase), milj. euroa.** Tilastokeskuksen keräämiin kansainvälisiin matkailutuloihin lasketaan vuoden aikana käyneiden matkailijoiden hankkimat tavarat ja palvelut kohdemaassa – myös, jos ne on hankittu ennen tai jälkeen matkan. Tuloihin ei oteta huomioon kansainvälisiä kuljetuksia.

**Seurantamittari (17): Yritysten arvio tutkimustulosten ja osaamisten kaupallisen hyödyntämisen todennäköisyydestä, %.** Mittarin tulokset saadaan julkisen tutkimuksen projekteja rahoittaneille yrityksille tehdyn kyselyn tuloksena. Otanta päättyneistä hankkeista.

**Seurantamittari (18): Uuden t&k&i -rahoitushakemuksen käsittelyaika pk-yrityksille, vrk.** Pk-yritysten (mikroyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset) uusien t&k&i-rahoitushakemusten käsittelyajan mediaani. Mukana ei kv. Yhteishankkeita eikä korona-poikkeusrahoitusta.

**Seurantamittari (19): Business Finlandin pk-yritysasiakkaiden suositteluhaluus (asteikko -100 - +100).** Business Finlandin rahoitusta saaneiden pk- ja midcap-yritysasiakkaiden suositteluhaluus. Vastaajat antavat suositteluhaluudesta arvon asteikolla 0-10. Parhaan arvosanan (9-10) antaneiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden (arvosana 0-6) prosenttiluku. Neutraalin arvosanan (7-8) antaneet jätetään huomiotta.

**Seurantamittari (20): Sidosryhmätyytyväisyys Business Finlandin Visit Finland -toimintoon (asteikko 1-5).** Sidosryhmillä tarkoitetaan kotimaista elinkeinoa, joka osallistuu Visit Finlandin päätapahtumiin ulkomailla tai kotimaassa (IMEX, ITB Berlin, ITB Aasia, China Roadshow, WTM, IBTM sekä VF:n kevätseminaari, valtakunnalliset What's Up – tilaisuudet). Näiden tapahtumien jälkeen lähetetään kyselyt osallistuneille yrityksille ja kyselyiden tuloksista lasketaan mittarin arvo.

**Seurantamittari (21): Sidosryhmätyytyväisyys Business Finlandin Talent Boost -toimintoihin (asteikko 1-5).** Talent Boostin pääsidosryhmänä ovat yritykset, joiden kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa Business Finland auttaa suoraan tai välillisesti. Lisäksi sidosryhmiä ovat alueiden Talent Hub -toimijat (kaupungit ja muut organisaatiot), joiden kanssa Talent Boost -palveluita tuotetaan. Business Finlandin asiakastyytyväisyystutkimuksen ja sidosryhmätutkimuksen osana kysytään tyytyväisyyttä ja vastauksista lasketaan mittarin arvo.

**Seurantamittari (22): Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland –palveluiden tiedonsaannista (asteikko 1-5).** Business Finlandin rahoitusasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä antama palaute yhteistyökokemuksesta kysymykseen ”Saitko asioidessasi tietoa myös muiden Team Finland –toimijoiden palveluista?”. Toteuma on keskiarvo kahden rahoituksen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksesta, joista toinen kysely lähetetään asiakkaille rahoituspäätöksen jälkeen ja toinen kysely rahoitetun hankkeen päätyttyä. Mittarin laskentatapaa kehitetään muiden Team Finland –ydintoimijoiden kanssa.

**Seurantamittari (23): Johtamisindeksi (asteikko 1-5).** Toteuma kertoo henkilöstön tyytyväisyydestä lähiesimiestyöhön. Mittarin laskenta vaihtelee vuosittain riippuen toteutetuista johtamisen kyselyistä. Vuonna 2019 toteuma on laskettu CLP valmentavan johtamisen palautteesta ja vuonna 2020 Signi-palautteesta.

**Seurantamittari (24): Business Finlandin henkilöstön liikkuvuus, %.** Vuoden toteuma lasketaan Business Finlandin (virasto ja osakeyhtiö) henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta Business Finlandissa ja henkilökierrosta. Laskennassa summataan henkilömäärät, joihin liittyy tarkastelujaksolle tehty Business Finlandin sisäiset rekrytoinnit (rekrytoinnit, joissa valituksi tulee Business Finlandin työntekijä), määräaikaiset ja lyhytaikaiset siirrot Business Finlandin sisällä sekä Business Finlandin työntekijöiden henkilökierrot kumppaneiden kanssa. Saatu henkilömäärä jaetaan Business Finlandin koko henkilömäärällä vuoden lopussa. Henkilömäärässä ei ole mukana harjoittelijoita eikä ulkopuolisena palveluna ostettuja työntekijöitä.

## Liite 6: Business Finland Venture Capital

### Alkavien yritysten pääomasijoitustoiminta: Business Finland Venture Capital Oy

Business Finland Venture Capital Oy on Suomen valtion kokonaan omistama yhtiö, jonka omistajaohjauksesta vastaa Innovaatorahoituskeskus Business Finland. Yhtiön tehtävänä on edistää yritysten alkuvaiheen liiketoimintaa tekemällä sijoituksia pääomarahastoihin yhdessä yksityisten sijoittajien kanssa. Yhtiö oli syyskuuhun 2021 mennessä sijoittanut 13 rahastoon noin 69 miljoonaa euroa, ja nämä rahastot ovat keränneet pääomia yhteensä noin 194 miljoonaa euroa. Rahastot ovat tehneet sijoituksia yli 300 yritykseen.

Business Finland Venture Capital Oy voi EU:n valtiotukisääntöjen ja kansallisen lainsäädännön puitteissa ottaa rahastosijoituksissaan suurempaa riskiä tai tyytyä pienempään tuottoon kuin yksityiset sijoittajat. Yhtiön tavoitteena on tehdä 1-3 rahastosijoitusta vuosittain. Toiminnan tarkoituksena on alkaviin yrityksiin keskittyvän pääomasijoitusmarkkinan kehittäminen Suomessa. Markkinaa kehitetään yhdessä yksityisten sijoittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Pääomasijoitusten avulla nuoret yritykset pystyvät toteuttamaan kehitys- ja kasvusuunnitelmiaan.

Tulosmittarit	2020 Toteuma	2021 Tavoite	2022 Tavoite	2023 Alustava tavoite	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite
Vuoden aikana tehtyjen uusien rahastositoumusten lukumäärä, kpl (TAE)	1	2-3	1-3	1-3	1-3	1-3
Yksityisen pääoman osuus Business Finland Venture Capital Oy:n rahastosijoituskohteissa, % (TAE)	50	50	50	50	50	50
Business Finland Venture Capital Oy:n rahastosijoituskohteiden vuosittainen pääomanlisäys, milj. euroa <sup>17</sup>	-	-	75	60	60	60

### Toimeenpanosuunnitelma 2022-2025

- Tuodaan markkinoille 1-3 uutta alkavan vaiheen pääomarahastoa vuosittain korostaen rahastotiimien valintaa ja tehdään sijoituksia nykyisten kohderahastojen hallinnointiyhtiöiden uusiin rahastoihin.
- Aktiivisella ja laadukkaalla sijoitusprosessilla edistetään kestävää alkavan vaiheen pääomasijoitusmarkkinaa. Kasvatetaan pääomarahasto-osaamista Suomessa valmentamalla potentiaalisia rahastojen hallinnointitiimejä.
- Tavoitteena on, että siemenvaiheen venture capital -sijoitusten määrä Suomessa on 50-70 miljoonaa euroa vuonna 2024 (sisältäen kaikki ko. sijoitukset Suomessa; toteuma 2020 16 milj. euroa ja 1-6/2021 20 milj. euroa).
- Aktivoidaan kokeneita yrittäjiä ja bisnesenkeleitä mukaan rahastosijoitustoimintaan ja samalla myös monipuolistetaan varhaisen vaiheen rahastojen sijoittajakuntaa, ja erityisesti saadaan institutionaalisia sijoittajia mukaan.

<sup>17</sup> Pääomanlisäykseen lasketaan uusien rahastosijoituskohteiden pääomat vuoden lopulla sekä vuoden aikana tapahtuneet pääoman korotukset aiemmissa rahastosijoituskohteissa. Pääomanlisäykseen lasketaan mukaan Business Finland Venture Capital Oy:n ja rahastosijoituskohteiden muiden sijoittajien sijoitukset.