



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

VN/12433/2024

**Työ- ja elinkeinoministeriön ja Innovaatorahoituskeskus  
Business Finlandin välinen tulossopimus vuosille 2025–2028**

## 1. Strategiset linjaukset

Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy muodostavat yhteisellä strategialla johdettavan toiminnallisen Business Finland -kokonaisuuden. Innovaatorahoituskeskus Business Finland vastaa Business Finland Oy:n omistajaohjauksesta. Business Finlandin toiminta-ajatus on luoda vaurautta ja hyvinvointia Suomelle kiihdyttämällä asiakkaiden kestävästä kasvua globaalisti. Visiona on, että Suomi näyttää tien tulevaisuuteen ja Business Finland luo maailmanluokan menestystarinoita.

Business Finlandin tulee toiminnassaan ottaa huomioon hallitusohjelma sekä TEM ja hallinnonalan strategia 2024–2030<sup>1</sup>. Lisäksi tulee ottaa huomioon muuttuva toimintaympäristö, geopoliittinen ulottuvuus ja huoltovarmuuskohdat Suomen kannalta sekä puolustuksellinen omavaraisuus. Näihin haasteisiin vastataan muun muassa mineraalistrategialla, teollisuuspoliittisella strategialla, kasvuyrittäjyyden ohjelmalla (Mittelstand) sekä TKI-rahoituksella. TEM-hallinnonalan toimijat osallistuvat ohjelmien toimeenpanoon.

TEM-yhtiöiden ja -virastojen yhteistyötä tiivistetään talouskasvun vauhdittamiseksi. TEM:n hallinnonalan toimijat (ml. ELY:t, tulevat elinvoimakeskukset) jatkavat yhteistyön tiivistämistä edistääkseen toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä tarjotakseen asiakkaille parempaa rahoitus- ja palvelukokonaisuutta erityisesti markkinapuute- ja strategisilla painopistealueilla. Yhteistä tilannekuvaa markkinasta ja tarvittavia toimenpiteitä päivitetään säännöllisesti. Yhteistyön tiivistämisestä ja yhteisen tekemisen kohdealueista annetaan erillinen yhteinen ohjauskirje.

Business Finlandin tulossopimuksessa huomioidaan edellä mainitun lisäksi valtion talousarvion, tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituslain (1092/2022) sekä valtion tutkimus- ja kehittämisrahoituksen käytön monivuotisen suunnitelman<sup>2</sup> keskeiset tavoitteet Business Finlandin lakisääteiselle toiminnalle<sup>3</sup>.

Business Finland tulee kokemaan merkittäviä muutoksia tulossopimuskaudella mm. ulkomaanverkosto tulee siirtymään ulkoministeriön alaisuuteen, toimintamenoihin kohdistuu säästöjä sekä tutkimus- ja kehitysrahoituksen myöntövaltuudet kasvavat merkittävästi. Business Finland on aloittanut strategian uudistamisen, jonka on tarkoitus valmistua syksyllä 2025.

## 2. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

TEM-konsernin päätavoitteena on kestävä kasvun edellytysten luominen elinkeinoelämälle viennin, arvonlisän ja sitä kautta hyvinvoinnin luomiseksi Suomeen. Tuottavuuden kasvu on talouskasvun lähtökohta, ja toimintaympäristön tulee olla kilpailukykyinen.

Yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja mittarit vuodelle 2025 (TAE)<sup>4</sup> ovat:

Elinkeinoelämä uudistuu ja alueiden elinvoima vahvistuu:

- Viennin määrän muutos (%) (-1,7 % v. 2023, tavoite 3,6 % v. 2025)

<sup>1</sup> [TEM:n ja hallinnonalan strategia 2024–2030](#).

<sup>2</sup> [Valtion tutkimus- ja kehittämisrahoituksen käytön monivuotinen suunnitelma - Valto](#)

<sup>3</sup> Laki Innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä (1146/2017) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20171146>.

<sup>4</sup> Luvun kaksi tavoitteiden ja mittareiden osalta TEM ei edellytä erillistä raportointia tilinpäätökseen.

- Investointien muutos vuoden takaisesta (%) (-4,2 % v. 2023, tavoite 5,4 % v. 2025)
- T&k-menot/BKT (%) (2,9 % v. 2023, tavoite 3,35 % v. 2025)

Työllisyys kasvaa ja osaavan työvoiman saatavuus paranee:

- Työllisyysaste (15–64-v. (%)) (73,6 % v. 2023, tavoite 73,6 % v. 2025)
- Työttömyysaste 15–74-v. (%) (7,2 % v. 2023, tavoite 7,2 % v. 2025)
- Ulkomailla syntyneiden työllisyysaste (%) (67,7 % v. 2023, tavoite 64 % v. 2025)

Puhtaat investoinnit edistävät ilmastotavoitteita:

- Fossiilivapaan energian osuus kokonaiskulutuksesta (%) (70,2 % v. 2023, tavoite 74 % v. 2025)

Innovaatiot ja yritysrahoitusosaston (IYR) tulossopimuksen tavoiteasetantaa tukevat alatavoitteet ja mittarit ovat:

Investoinnit Suomessa lisääntyvät:

- Suorien ulkomaisten sijoitusten kanta/BKT (%) (28 % v. 2023, tavoite 29,5 % v. 2025)

T&k- ja innovaatiotoiminta vahvistuu:

- Yritysten t&k-investoinnit/BKT (%) (2,03 % v. 2023, tavoite 2,23 % v. 2025)

Yritysten kasvutavoitteet<sup>5</sup>:

- Keskisuurten kasvuyritysten (ns. Mittelstand<sup>5,6</sup>) määrä kaksinkertaistetaan vuoteen 2030 mennessä (kpl) (noin 350 kpl v. 2023, tavoite 700 kpl v. 2030)
- Kasvuyritysten<sup>7</sup> määrä (kpl), (noin 2 550 kpl v. 2023, tavoite 2 800 kpl v. 2025; huom! noin 10 % kasvutavoite +250 yritystä)
- Rahoitettavat startup- yritykset (kpl/€) (seurantamittari).

Koska TEM:n toimijoiden/Team Finland- verkoston asiakkuuksien painopiste on kasvuyrityksissä ja erityisesti kansainvälistymällä kasvua hakevissa yrityksissä, ministeriö asettaa kansainvälistymällä kasvua hakeville asiakasyrityksille seuraavat vaikuttavuusmittarit ja tavoitteet:

- liikevaihdon kasvu (+10 % enemmän kuin yleinen kehitys)
- viennin kasvu (+10 % enemmän kuin yleinen kehitys)
- henkilöstön määrän lisäys (+10 % enemmän kuin yleinen kehitys)
- jalostusarvon muutos (+10 % enemmän kuin yleinen kehitys).

Business Finland toimeenpanee laaja-alaisesti työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan strategiassa 2024–2030 määritellyjä yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita. Business Finlandin keskeiset keinot vaikuttavuuden aikaansaamiseksi ovat riskiä jakava rahoitus, ohjelmallinen toiminta ja ekosysteemikehityksen asiantuntijatuki, viennin ja kansainvälistymisen edistäminen sekä investointien, osaajien ja matkailijoiden houkuttelu Suomeen.

<sup>5</sup> IYR-toimijat seuraavat asiakasyritystensä määrän kehittymistä näiden alatavoitteiden osalta.

<sup>6</sup> Keskisuureksi kasvuyritykseksi määritellään Kasvuyrittäjyyden ohjelman mukaan yhtiöt, joiden henkilöstön määrä kasvaa +10 % vuodessa, ja jotka ovat kokoluokassa keskisuuret (50-249 hlöä) tai midcap (250-499 hlöä).

<sup>7</sup> Kasvuyritysten määrä Tilastokeskuksen mukaan. Kasvuyrityksen määritelmänä on käytetty +10 % kasvua henkilöstössä tai liikevaihdossa per vuosi.

Kaikki Business Finlandin toimintamuodot tähtäävät hyvinvoinnin ja vaurauden lisäämiseen Suomessa kestävän kasvun ja kilpailukyvyn paranemisen kautta. Toiminnallaan Business Finland auttaa asiakkaitaan kehittymään globaalisti menestyviksi yrityksiksi, uusien kestävien ratkaisujen ja toimintojen kehittäjiksi ja rohkeiksi liiketoimintojen uudistajiksi.

Perustehtäviensä perusteella Business Finlandilla on erityisen suuri rooli työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan *Elinkeinoelämä uudistuu ja alueiden elinvoima vahvistuu* -vaikuttavuustavoitteen saavuttamisessa. Tähän liittyvät Business Finlandin strategiset tavoitteet talouden kasvun vauhdittamisesta ja kilpailukyvyn kehittämisestä sekä näiden toimeenpano erityisesti vienninedistämisen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatorahoituksen, ohjelmallisen toiminnan ja ekosysteemikehityksen sekä ulkomaisten investointien ja matkailijoiden Suomeen houkuttelun keinoin.

Hallinnonalan vaikuttavuustavoitteeseen *Työllisyys kasvaa ja osaavan työvoiman saatavuus paranee* Business Finland vaikuttaa lähinnä välillisten mekanismien kautta. Business Finlandin tavoitteleva talouden kasvu tukee erityisesti pysyvien, korkean jalostusarvon työpaikkojen syntyä. Vahvalla panostuksella yritysten menestyledellytysten parantamiseen Business Finland edistää yrittäjyyttä Suomessa. Lisäksi tätä vaikuttavuustavoitetta Business Finland toimeenpanee Work in Finland -toiminnallaan.

Business Finlandin tavoitteissa ja toiminnassa työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan *Puhtaat investoinnit edistävät ilmastotavoitteita* -vaikuttavuustavoite näkyy laajasti. Kestävän kehityksen edistäminen on yksi Business Finlandin kolmesta strategisesta tavoitteesta, ja sen toimeenpanossa ohjelmallisen toiminnan painopistevalinnat ovat erityisen tärkeässä roolissa. Asiakkaiden kannustaminen uusien kestävien ratkaisujen ja toimintojen kehittäjiksi sekä uusien, hiilikädenjälkeä kasvattavien ratkaisujen synnyttäminen ohjaavat osaltaan Business Finlandin asiantuntijatyötä läpileikkaavasti kaikissa toimintamuodoissa, esimerkiksi vienninedistämässä, rahoitustoiminnassa, puhtaan siirtymän investointiohjelman toteutuksessa sekä matkailijoiden ja investointien houkuttelussa Suomeen.

### 3. Tulostavoitteet<sup>8</sup>

Business Finlandille asetetaan alla olevat tavoitteet, joihin liittyvät tulostavoitteet on kuvattu liitteessä 2.

**Tavoite 1: Business Finland tukee talouden kasvua edistämällä asiakkaidensa kehittymistä globaalisti erittäin menestyviksi yrityksiksi ja vahvistaa kilpailukykyä kannustamalla asiakkaitaan liiketoiminnan rohkeiksi uudistajiksi (tavoitteet ja tavoitetasot määritelty TAE:ssa)**

Business Finland vaikuttaa toiminnallaan siihen, että Suomeen kehittyy paljon kilpailukykyisiä ja kasvuhakuisia yrityksiä kumppaniverkostoineen. Erityisesti Business Finland tukee pk- ja midcap-yritysten mukaan lukien ns. mittelstand-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä siten, että yritysten uudet tuotteet ja palvelut pääsevät kansainvälisille markkinoille ja globaaleihin kehityshaasteisiin vastaavat läpimurrot kasvattavat arvonlisää, vientituloja ja palkkakertymää. Business Finland edistää osaltaan maailman parhaan startup- ja kasvuyritysekosysteemin kehittymistä. Business Finland kehittää asiakaslähtöistä Team Finland -palvelupolkutyötä yhdessä Finnveran, ELY-

<sup>8</sup> Alleiviivauksissa kuvataan BF:n tavoitteisiin liittyvää keskeistä tekemistä.

keskusten ja KEHA-keskuksen sekä ulkoministeriön ja sen edustustoverkoston kanssa. Tätä työtä syvennetään myös julkisten ja yksityisten alueellisesti tai kansallisesti toimivien palvelutarjoajien, ml. kunnallisten työ- ja elinvoimapalveluiden kanssa.

Business Finland edistää asiakkaidensa ja Suomen talouden kestävä ja rohkeaa uudistumista sekä sitä kautta tuottavuuden kasvua. Business Finland tukee erityisesti asiakkaidensa kansainvälistymiseen liittyvien kyvykkyyksien ja investointien lisäämistä, arvoa tuottavien verkostojen ja kumppanuuksien muodostumista sekä merkittäviä investointeja innovaatioihin, puhtaaseen ja digitaaliseen siirtymään ja uusiin liiketoimintamalleihin. Business Finland kannustaa ja vivuttaa yksityistä sektoria kasvattamaan T&K-panostuksia T&K-rahoituslain tavoitteen (4 % BKT:sta v. 2030 mennessä) mukaisesti.

Business Finland suuntaa yrityksille kohdennettavaa T&K-rahoitusta aiempaa vahvemmin yrityksille, jotka ovat kyvykkäimpiä TKI-toimintaan, riskinottoon, investointeihin aineettomaan omaisuuteen ja TKI-toiminnan hyödyntämiseen liiketoiminnassa. T&K-rahoituksella tuetaan yritysten radikaalimpaa uudistumista sekä tätä kautta elinkeinoelämän ja kansantalouden tuottavuuden kasvua.

Toiminnallaan Business Finland tukee valmisteilla olevia hallitusohjelman mukaisia teollisuuspoliittista strategiaa ja datatalouden toimenpidekokonaisuutta sekä monivuotisen T&K-rahoitussuunnitelman linjauksia ja uudistuvan tutkimus- ja innovaationeuvoston (TIN) tekemiä kansallisia T&K-toiminnan painotusvalintoja, jotka ohjaavat julkisesti rahoitettavaa tutkimusta sekä yritysrahoitusta. Business Finland painottaa yritysten ja tutkimusorganisaatioiden välistä pitkäjänteistä yhteistyötä sekä suomalaisten toimijoiden pääsyä kansainvälisiin arvoverkostoihin. Business Finland edistää toiminnallaan, että Suomen saanto EU:n T&K-ohjelmista kaksinkertaistuu hallituskauden aikana. Business Finland edistää toiminnallaan luovaa alaa. Business Finland vaikuttaa osaltaan siihen, että Business Finlandin TKI-rahoitus muodostaa yhdessä T&K-verokannustimien ja ELY-keskusten rahoituksen kanssa kansallisesti toimivan ja vaikuttavan kokonaisuuden pk-yritysten kannustamiseen rohkeampaan riskinottoon ja uudistumiseen. Geopoliittinen tilanne huomioon ottaen Business Finland edistää osaltaan kriittisten ja puolustus- ja kaksikäyttöteknologioiden kehittämistä ja tähän liittyvää kansainvälistä yhteistyötä. Tämä edellyttää myös tutkimusturvallisuuden asianmukaista huomioimista.

## **Tavoite 2: Business Finland vahvistaa kilpailukykyä edistämällä osaamisen vahvistumista Suomessa**

Business Finland vaikuttaa työllisyysasteen nousuun välillisten mekanismien kautta. Business Finlandin tavoittelema talouden kasvu tukee työllisyyttä ja yrittäjyyttä Suomessa. Business Finland houkuttelee Suomeen ulkomaisia investointeja, jotka edistävät työllisyyden kasvua.

Business Finland auttaa erityisesti rohkeasti liiketoimintaansa uudistavia ja kasvattavia yrityksiä löytämään onnistumisen edellyttämät huippuosaajat. Business Finland houkuttelee Suomeen yritys- ja innovaatioekosysteemejä hyödyttäviä startup-yrittäjiä ja vastaa startup-yrittäjien oleskelulupalausuntojen antamisesta. Business Finland tarjoaa myös palveluja yritysten ja TKI-toimijoiden kyvykkyyteen vastaanottaa kansainvälisiä työntekijöitä sekä hyödyntää kansainvälistä osaamista yritysten ja TKI-toiminnan kasvussa ja kansainvälistymisessä. Business Finlandin Work in Finland -toiminto tekee tiivistä yhteistyötä muiden kansainvälisen rekrytoinnin toimijoiden kanssa ja on mukana hallituksen Talent Boost -ohjelmassa.

**Tavoite 3: Business Finland edistää kestävästä kehitystä auttamalla asiakkaitaan kestävien ratkaisujen ja toiminnan kehittämisessä (tavoitteet ja tavoitetasot määritelty TAE)**

Business Finland painottaa kestävyttä edellytyksenä taloudelliselle kasvulle ja kilpailukyvyille pitkällä aikavälillä. Taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden näkökulmat huomioidaan Business Finlandin kaikissa ydinprosesseissa. Business Finland edistää ilmasto-, ympäristö- ja yhteiskuntavastuutietoisuuden lisäämistä ja kestävien ratkaisujen kehittämistä. Erityisesti Business Finland panostaa rahoitustaan ja muita toimenpiteitään haitallisten ilmastovaikutusten minimoimiseen, puhdasta siirtymää tukeviin ja globaalia hiilijalanjälkeä aidosti pienentäviin, hiilikädenjälkeä aidosti kasvattaviin ratkaisuihin (mukaan lukien puhtaan siirtymän teollisten investointien tuet) sekä elinkaariajatteluun perustuviin ratkaisuihin ja älykkäisiin liiketoimintamalleihin.

Business Finland toimeenpanee tukiviranomaisvastuulleen kuuluvat RRF-tuet elpymis- ja palautumissuunnitelmaa koskevan EU:n neuvoston päätöksen 11535/24 mukaisesti varmistaen rahoittamiensa RRF-hankkeiden ja hankekokonaisuuden seurannan ja jälkihoidon.

#### 4. Voimavarojen hallinta

Business Finlandille asetetaan alla olevat toiminnan tehokkuutta, digitalisaatiota ja tietoa koskevat tavoitteet. Tarkemmat tavoitteiden kuvaukset ja niihin liittyvät tulostavoitteet on kuvattu liitteessä 2.

Tavoite 4: Business Finland toimii kustannustehokkaasti

Tavoite 5: Business Finlandin tuottamat digitaaliset palvelut ovat turvallisia, luotettavia, yhteentoimivia, asiakaslähtöisiä ja prosesseja sujuvoittavia.

Business Finland hyödyntää toiminnassaan systemaattisesti tekoälyn luomia mahdollisuuksia, kouluttaa henkilöstöä ja laatii tekoälyn tehokkaaseen hyödyntämiseen tähtäävän suunnitelman vuoden 2025 aikana.

Tavoite 6: Business Finland kehittää tietojohdantamista

Tavoite 7: Business Finlandin palveluiden laatu säilyy korkeana ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa

Tavoite 8: Business Finlandin henkilöstön työhyvinvointi paranee ja johtaminen paranee

#### 5. Voimassaolo ja seuranta

Tulossopimuksessa tavoitteet asetetaan neljälle vuodelle. Tavoitteet asetetaan sitovasti ensimmäiselle vuodelle ja kolmen seuraavan vuoden tavoitteet asetetaan alustavina. Tulossopimus päivitetään rullaavasti vuosittain.

Raportointi tulostavoitteiden ja voimavarojen toteutumisesta tehdään vähintään kaksi kertaa vuodessa. Tulostavoitteiden koko vuoden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja siihen sisältyvässä

toimintakertomuksessa. Tilinpäätöstietojen osalta tiedot toimitetaan ministeriölle viimeistään viikon kuluttua tilinpäätöksen hyväksymisestä ja puolivuotistietojen osalta 31.8. mennessä. Tulossopimuksen toteutumista arvioidaan ministeriön antamassa tilinpäätöskannanotossa toimintavuotta seuraavan vuoden kesäkuussa. Virasto ilmoittaa tulosohejaajalle välittömästi, mikäli tulostavoitteiden saavuttamisessa on merkittäviä poikkeamia tai toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia.

Tulossopimus ja tilinpäätöstiedot julkaistaan Valtiokonttorin määräyksen<sup>9</sup> mukaisesti.

Business Finland toteuttaa vaikuttavuuden erillisselvityksiä vuosittain strategiaan tavoitteisiinsa kohdistettuna siten, että jokainen tavoite tulee arvioitua ensisijaisesti riippumattomilla ulkoisilla erillisselvityksillä vähintään kertaalleen vuosina 2025–2028.

Ministeriö voi hyödyntää Business Finlandin informaatiota ohjauksessa ja strategioiden valmistelussa.

Business Finlandin johtokunta huomioi päätöksenteossaan ja sen valmistelussa mahdolliset johtokunnan jäsenen soveltuvat esteellisyysperusteet. Virkamies ratkaisee itse kysymyksen esteellisyydestään. Monijäsenisen toimielimen jäsenen ja esittelijän esteellisyydestä päättää toimielin.

Sopimus allekirjoitetaan sähköisesti.

Juhapekka Ristola  
osastopäällikkö  
työ- ja elinkeinoministeriö

Päivi Marttila  
johtokunnan puheenjohtaja  
Innovaatorahoituskeskus Business Finland

Maija Lönnqvist  
teollisuusneuvos, ryhmäpäällikkö  
työ- ja elinkeinoministeriö

Lassi Noponen  
pääjohtaja  
Innovaatorahoituskeskus Business Finland

## Liitteet

- Liite 1 Johdon katsaus
- Liite 2 Tulomittarit ja vuosikohtaiset tavoitteet
- Liite 3 Seurantamittarit
- Liite 4 Toiminnan rahoitus
- Liite 5 Riskienhallintamalli ja keskeisimmät riskit
- Liite 6 Toimeenpanosuunnitelma 2025–2028
- Liite 7 Tuottavuustoimet digitalisaation näkökulmasta
- Liite 8 Tulossopimuksen mittareiden kuvaukset
- Liite 9 Seurantamittareiden kuvaukset

<sup>9</sup> <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/suunnittelun-ja-seurannan-asiakirjojen-julkaiseminen-tutkihallintoa-fi-palvelussa/>

## Liite 1: Johdon katsaus

Vuonna 2024 Business Finlandissa on asiakkaiden palvelemisen ja palveluiden kehittämisen ohella valmistauduttu tuleviin suuriin muutoksiin. Seuraavan kahden vuoden sisään Business Finland tulee kokemaan merkittäviä muutoksia; ulkomaanverkosto tulee siirtymään ulkoministeriön alaisuuteen, toimintamenoihin kohdistuu leikkauksia ja tutkimus- ja kehitysrahoituksen myöntövaltuudet kasvavat merkittävästi. Näiden merkittävien muutosten takia olemme aloittaneet strategiaprosessin, jonka on tarkoitus valmistua vuoden 2025 alkupuolella. Olemme myös aloittaneet säästösuunnitelmien tekemisen. Visit Finlandilla käytiin muutosneuvottelut, joiden takia henkilöstön määrä pieneni, toimintaa supistettiin ja kohdemarkkinoita vähennettiin.

Edellä mainittuihin merkittäviin muutoksiin liittyy huomattavia liitteessäkin mainittuja riskejä. Muutosten läpivienti ja toiminnan kehittäminen säästöistä huolimatta tulee vaatimaan Business Finlandin johdolta ja henkilöstöltä erityistä huolellisuutta ja priorisointia.

Yritysten hakeman T&K-rahoituksen euromääräinen volyyymi pysyi edellisvuoden tasolla, mutta yrityskohtainen haetun rahoituksen määrä pieneni. De minimis -rahoituksen kysyntää pienensi mm. innovaatioasetelirahoituksen kohdentaminen alle 5-vuotiaiden yritysten t&k-toimintaa palveleviin projekteihin sekä Exhibition Explorer -rahoituspalveluun tehty messuhankekohtaisen rahoituksen euromäärän alentaminen. Myös Tempo- ja Market Explorer -rahoituspalveluiden kysyntä laski, vaikka rahoituspalveluiden ehdot säilyivät pääosin ennallaan. Ilmastonmuutoksen hillintään keskittyvän energiatuen vuotuinen myöntövaltuus on pienentynyt 14,1 milj. euroon viimevuotisesta yli 33 milj. eurosta. Työ- ja elinkeinoministeriö on tiukentanut tukilinjauksia vastaavasti, mikä on vähentänyt hakemusmääriä. Rahoitusta kohdennetaan entistä enemmän uuden teknologian ensimmäisiin ja riskipitoisiin demonstraatiolaitoksiin Suomessa.

Rahoituspalveluiden tuotanto on ruuhkautunut ja käsittelyajat pidentyneet. Esimerkiksi yritysten ja tutkimusorganisaatioiden yhteisten Co-Innovation-projektien hakemusten käsittelyajan mediaani on jo lähes 200 päivää, mikä on kaksinkertainen aika verrattuna rahoituspalvelun käynnistysvuoteen 2018. Myös maksatusten ja lainamuutosten käsittelyajat ovat venyneet. 2024 on käynnistetty rahoituspalveluiden toimintatapa- ja tietojärjestelmä uudistus, joka tähtää rahoitusprosessien keventämiseen, helpottamiseen ja nopeuttamiseen mm. toiminnan optimoinnin ja automatisoinnin kautta.

Business Finlandin asiakastarvelähtöinen vienninedistämisen palvelumalli on osoittautunut toimivaksi yrityksille. Business Finland on jatkanut kansainvälisen kasvun asiakaspolun virtaviivaistamista myös vuoden 2024 aikana. Huolimatta organisaatioomme kohdistuvista suurista muutoksista ja niiden aiheuttamasta epävarmuudesta palvelumäärät ovat säilyneet korkealla tasolla (1–8/2024 ajanjaksolla palveluiden määrät ovat jopa viimevuotista edellä) ja asiakastytyväisyys on säilynyt erinomaisella tasolla 4,6 (asteikolla 1–5). Asiakastytyväisyyden taso on poikkeuksellisen korkea palvelumääriin verrattuna (useita tuhansia palvelusuoritteita). Viimeisen 24 kuukauden aikana Business Finlandin toiminnalla arviomme mukaan olemme luoneet yli 1 Mrd€ kasvua suomalaisille yrityksille.

Euroalue kamppailee vaimean kasvun tilanteessa ja Ukrainan sodan varjossa. Suomalaiset yritykset ovat kääntyneet muun muassa Pohjois-Amerikan ja Kauko-Aasian markkinoille kasvua vauhdittaakseen. Erityisesti Yhdysvaltain asema avainkumppanina esimerkiksi meriteollisuuden, kriittisten teknologioiden ja puolustusteollisuuden osalta avaa suomalaisille yrityksille sekä lyhyen että pitkätähdimen liiketoimintamahdollisuuksia. Läheisiin kumppanuusmaihin lukeutuvat myös Kanada, Australia, Etelä-Korea ja Japani, joka avaa suomalaisille yrityksille mahdollisuuksia myös näille markkinoille.

Business Finlandilla on viisi missiotavoitetta Zero Carbon Future, Diginative Finland, Circular Transition for Zero Waste, Immersive Digital Experiences ja Healthcare Reimagined 2035. Osana Business Finlandin missioiden tavoitteisiin liittyviä toimenpiteitä on vuoden 2024 aikana käynnistynyt kolme uutta ohjelmaa ja kaksi kampanjaa. Näiden lisäksi käynnissä ja suunnitteilla on ohjelmavalmistelut kiertotalouteen ja immersiiivisiin teknologioihin liittyen. Business Finlandilla on käynnissä yhteensä seitsemän ohjelmaa ja neljä kampanjaa.

### **Geopoliittiset jännitteet ja vaimea talouskasvu Euroopassa tekevät toimintaympäristöstä haastavan**

Gloaalia toimintaympäristöä leimaa geopoliittisten jännitteiden lisääntyminen ja blokkiutuminen. Yhdysvaltojen ja Kiinan välit ovat jännitteiset ja Kiina tukee välillisesti Venäjää sodassa Ukrainaa vastaan. BRICS-maat puolestaan laajentavat yhteisöään ja hakevat vastinparia läntiselle yhteisölle. Gazan kriisi lisää jännitteitä Lähi-idässä ja kriisin eskaloituminen on mahdollista. Maailmantalouteen vaikuttaa lisääntyvä



protektionismi ja valtioiden välinen tukikilpailu ("subsidy race"), jonka taustalla ovat geopolitiikka ja tuotantoketjujen hauraus.

Kiinan talouskasvun merkittävä hidastuminen merkitsee, ettei se ohita lähivuosina Yhdysvaltoja maailman suurimpana taloutena. EU vahvistaa strategista autonomiaansa ja vähentää kriittisiä riippuvuuksiaan Kiinasta. Inflaation odotetaan pysyvän nopeampana kehittyvillä markkinoilla kuin kehittyneissä talouksissa. Palveluiden inflaatio on ollut monissa talouksissa yllättävän voimakasta, vaikka tavaroiden hintakehitys on hidastunut selvästi. IMF arvioi maailmankaupan elpyvän vuosina 2024–2025 noin 3,3 %.

Suomen talous supistui Tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan 1,2 % vuonna 2023. Etlä ennustaa talouden supistuvan 0,2 % vuonna 2024. Vuonna 2025 kasvuksi odotetaan 1,4 %. Etlä arvioi viennin ja investointien kääntyvän selvään kasvuun vuonna 2025. Työllisyysaste laskee hieman vuonna 2024, mutta kääntyy kasvuun. Etlä ennustaa vuoden 2025 tavaraviennin määrän kasvua 7,4 % ja palveluviennin 6,6 %. Vuonna 2024 viennin kehitystä ovat hidastaneet euroalueen heikko talouskehitys ja kevään lakot. Vuonna 2025 Suomelle tärkeiden vientimarkkinoiden kuten Saksan ja Ruotsin talous kuitenkin elpyy.

UNCTAD:in mukaan vuonna 2023 suorat ulkomaiset investoinnit laskivat globaalisti 2 % edellisvuodesta<sup>10</sup>. Investointeja ovat heikentäneet geopolitiittisten jännitteiden voimistuminen ja maailmantalouden kitulias kasvu. Invest in Finlandin ulkomaisista asiakasyrityksistä 33 teki uuden investointipäätöksen Suomeen vuoden 2023 aikana 414 miljoonalla eurolla. Valtiovarainministeriön mukaan vihreän siirtymän investointisuunnitelmia Suomeen on tiedossa lähes 270 mrd. euron arvosta<sup>11</sup>.

Tilastokeskus arvioi vuoden 2023 t&k-menoiksi 8,3 mrd euroa<sup>12</sup>. T&k-menojen arvioitiin kasvavan nimellisesti 4,5 % edellisvuodesta. T&k-menojen BKT-osuus oli Tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan 2,94 % vuonna 2023. Yritysten t&k-menot olivat runsaat 5,6 mrd euroa ja niiden vuosimuutokseksi arvioitiin 4,3 %. Alle 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä t&k-menot laskivat, mutta vähintään 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä t&k-menot kasvoivat 11 %. Vuoden 2023 alussa voimaan tulleen lain mukaan t&k-toimintaan valtion talousarvioissa tarkoitettujen valtuuksien ja määrärahojen yhteismäärä nousee vuoteen 2030 mennessä siten, että kokonaismäärä vastaa 1,2 % bruttokansantuotteesta. T&k-menojen BKT-osuuden tulisi yltää 4 % vuonna 2030.

### Toimintaympäristöanalyysi - pitkän aikavälin näkymät

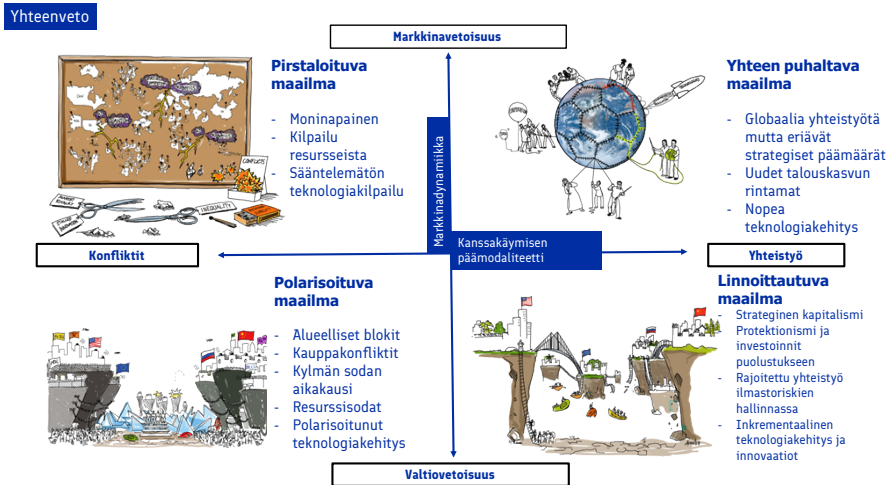
Business Finlandin skenaariotyössä<sup>13</sup> on tarkasteltu voimistuvien epävarmuuksien mahdollisia kehityskulkuja seuraavan kymmenen vuoden aikana, ja kuinka ne voivat haastaa asiakkaidemme toimintaympäristöä, sekä toisaalta synnyttää mahdollisuuksia. Skenaarioissa mahdollisia kehityskulkuja vetää eri suuntiin markkinadynamiikan ääripäät: voimakas markkinavetoisuus, sekä toisaalta valtiovetoisuus lisääntyvän geopolitiittisen jännitteisyyden seurauksena. Skenaarioiden toisessa ääripäässä syntyy runsaasti jännitteitä ja konflikteja kilpailussa resursseista, ja skaalan toisessa päässä syntyy vähintään yhteistyön saarekkeita, erityisesti yhteisten globaalien haasteiden ratkaisemisessa. Alla on tiivistelmä kunkin skenaarion pääkehityksestä.

<sup>10</sup> World Investment Report (WIR) 2024.

<sup>11</sup> Valtiovarainministeriö: Taloudellinen katsaus, kesä 2024.

<sup>12</sup> Tilastokeskus, tutkimus- ja kehittämistoiminta.

<sup>13</sup> Skenaarioajattelussa on huomioitava, että mikään skenaarioista ei toteudu sellaisenaan, ja monet elementit voivat kehittyä skenaariosta toiseen, tai jopa samaan aikaan.



## Liite 2: Tulostimetrit ja vuosikohtaiset tavoitteet

### Tavoite 1:

- **Business Finland tukee talouden kasvua edistämällä asiakkaidensa kehittymistä globaalisti erittäin menestyviksi yrityksiksi ja vahvistaa kilpailukykyä kannustamalla asiakkaitaan liiketoiminnan rohkeiksi uudistajiksi (TAE)**

	Toteuma 2023	Tavoite 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
Mittari (1): Business Finlandin asiakkaiden viennin kasvuprosentin ja OECD-maiden viennin keskimääräisen kasvuprosentin erotus (%-yksikköä) <sup>14</sup>	0,2	> 1	> 1,1	> 1,1	> 1,1	> 1,1	TAE
Mittari (2): Business Finlandin yritysasiakkaiden yhteenlaskettujen t&k-panostusten kasvu (%)	16,4	> 7	> 7	> 7	> 7	> 7	TAE
Mittari (3): Projekteihin osallistuneiden kumppanien lukumäärä ekosysteemeissä, joissa tavoitteena miljardiluokan uusi liiketoiminta (lkm)	204	≥ 150	≥ 150	≥ 160	≥ 160	≥ 160	TAE
Mittari (4): Business Finlandin EU-neuvontapalvelujen laajuus – fokusasiakkaille annettu EU-neuvonta (%)	18,2	≥ 20	≥ 20	≥ 20	≥ 20	≥ 20	
Mittari (5): Kansainväliset matkailutulot (matkailutase), milj. e <sup>1</sup>	2546	≥ 3700	≥ 3885	≥ 4080	≥ 4285	≥ 4500	
Mittari (6): Ulkomaisten investointien työllistävyys (työpaikkojen lukumäärä, arvio) <sup>15</sup>	735	≥ 500	≥ 600	≥ 700	≥ 750	≥ 750	

### Tavoite 2:

#### Business Finland vahvistaa kilpailukykyä edistämällä osaamisen vahvistumista Suomessa

<sup>14</sup> Mittarin asiakaspohja on v. 2025 alusta lukien erilainen johtuen ulkomaantoimintojen uudelleenorganisoinnista.

<sup>15</sup> Mittarin asiakaspohja osittain muuttuu v. 2025 alusta lukien.

	Toteuma 2023	Tavoite 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
<i>Mittari (7): Kumppanuusmaiden (Intia, Vietnam, Brasilia, Filippiinit) kansalaisten osuu kaikista ensimmäisistä myönteisistä työperusteisista oleskeluluvista, %</i>	-	-	27	29	32	35	

**Tavoite 3:****Business Finland edistää kestäväää kehitystä auttamalla asiakkaitaan kestävien ratkaisujen ja toiminnan kehittämisessä (TAE)**

	Toteuma 2023	Tavoite 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
<i>Mittari (8): Ilmasto- ja vähähiilisyystavoitteiden mukaisten hankkeiden osuus (%) kaikista rahoitetuista projekteista</i>	46	40	45	45	50	50	TAE

**Tavoite 4: Business Finland toimii kustannustehokkaasti**

	Toteuma 2023	Tavoite 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
<i>Mittari (9): Rahoitustyön kokonaiskustannus/ myönnetty rahoitus, %</i>	2,6	2,8–3,0	2,8–3,0	2,8–3,0	2,8–3,0	2,8–3,0	
<i>Mittari (10): Business Finlandin asiakkaiden lukumäärä/yhteenlasketut toimintamenot (asiakasta / milj. euroa)<sup>16</sup></i>	58	>60					

**Tavoite 5: Business Finlandin tuottamat digitaaliset palvelut ovat turvallisia, luotettavia, yhteentoimivia, asiakaslähtöisiä ja prosesseja sujuvoittavia**

<b>Digitaalisen turvallisuuden osa-alueet toteutuvat Business Finlandin tuottamissa digitaalisissa palveluissa koko niiden elinkaaren ajan</b>	
<b>2025</b>	Business Finland arvioi toimintatapoja ISO27001-pohjaisen tietoturvahallintajärjestelmän pohjalta. Business Finland jatkaa tietoturvallisuutta ja tietosuojan merkitystä korostavan organisaatiokulttuurin kehittämistä kaikille työntekijöille ulkomaat huomioiden.
<b>2026</b>	Business Finland tiivistää kumppanien kanssa tehtävää yhteistyötä kyberuhkien ehkäisemiseksi ja tietoturvan tason nostamiseksi. Tavoite on päivittää ja sovittaa digitaalisen turvallisuuden kyvykkyksiä vastaamaan uudistuneen organisaation tarpeisiin. Tällä varmistetaan turvallisten palvelujen jatkuva tarjoaminen ja uusien tekniikoiden luotettava soveltaminen, vaikka työympäristö muuttuisi.
<b>2027</b>	Digitaalisen turvallisuuden kyvykkyyksien vahvistaminen. Business Finland asettaa tavoitteeksi vahvistaa digitaalisen turvallisuuden kyvykkyksiä entistä kattavammaksi, jotta organisaatio pystyy turvallisesti hyödyntämään uusia teknologioita ja hallitsemaan niihin liittyviä riskejä.
<b>2028</b>	Keskittyy vuonna kehittämään digitaalisen turvallisuuden kyvykkyksiä strategisten painopisteiden ja aiempien tavoitteiden mukaisesti. Business Finland laajentaa tavoitteitaan digitaalisen turvallisuuden ylläpitämisestä aktiiviseen uhkien ennakointiin ja torjuntaan. Tarkoituksena on varmistaa, että organisaation tilannekuva on aina ajan tasalla ja se pystyy vastaamaan uusien uhkien tuomiin haasteisiin.

<sup>16</sup> Mittaria ei enää seurata. Business Finlandin asiakkaiden lukumäärä/yhteenlasketut toimintamenot ei ole relevantti mittari Business Finlandille kansainvälistymispalveluiden siirtymässä v. 2025 ulkoministeriölle. Vuoden 2026 talousarvioon tullaan ko. mittarin tilalle määrittelemään muu mittari.

<b>Business Finlandin tuottamien digitaalisten asiointipalveluiden käyttäjätyytyväisyys on hyvällä tasolla ja kehittyä edelleen. Käyttäjätyytyväisyyttä arvioidaan asiakkaiden antaman palautteen mukaan.<sup>17</sup></b>	
2025	Business Finland arvioi käyttäjätyytyväisyyttä asiakkaiden antamasta palautteesta. Business Finland käsittelee palautetta systemaattisesti ja sopii toimenpiteiden toimeenpanosta. Rahoitusprosessin toimintamalli- ja järjestelmämuudistusta suunnitellaan ja perusteita rakennetaan Valtiokonttorin kanssa.
2026	Business Finlandilla on käytössä uusia verkkoalustoja, joiden avulla käyttäjätyytyväisyyttä voidaan mitata vielä systemaattisemmin. Rahoitusprosessin toimintamalli- ja järjestelmämuudistus etenevät ja kehittämishankkeita implementoidaan käytäntöön.
2027	Käyttäjätyytyväisyyden tuloksia hyödynnetään systemaattisesti palveluiden kehittämisessä. Rahoitusprosessin toimintamalli- ja järjestelmämuudistus etenevät ja kehittämishankkeita implementoidaan käytäntöön.
2028	Business Finlandin toiminta on mallinnettu toimimaan ajantasaisesti tukemaan käyttäjätyytyväisyyden kehittämistä. Rahoitusprosessin toimintamalli- ja järjestelmämuudistusta käyttöön otetaan asteittain.
<b>Business Finlandin digitalisaatioon kustannuksia ja hyötyjä optimoidaan proaktiivisesti ja suunnitelmallisesti.<sup>18</sup></b>	
2025	Business Finlandin digiohjausryhmällä on kokonaiskuva digitalisaation kustannuksista, jolloin niitä voidaan seurata.
2026	Digiohjausryhmä ohjaa digitalisaation kehitystyötä ja kustannuksia kokonaiskuvan perusteella.
2027	Datalla johtamisen ymmärrys on jalkautettu kautta Business Finlandin
2028	Business Finland toimii tehokkaasti dataohjatusti
<b>Business Finlandin arjessa hyödynnetään kokeiluihin pohjautuen tekoälyn mahdollisuuksia. Saatuja kokemuksia jaetaan ja henkilöstöä valmennetaan.<sup>19</sup></b>	
2025	Business Finland kokeilee tekoälyn soveltamista valituissa käyttötapauksissa. Business Finland ottaa onnistuneiden kokeiluiden tuloksia käyttöön. Business Finlandin henkilöstöä koulutetaan ja osallistetaan tekoälytyökalujen käyttöön.
2026	Business Finlandin prosessit on rakennettu mahdollistamaan tekoälyn hyödyntämisen
2027	Palveluiden ja järjestelmien kehitystyö tuottaa tekoälyä soveltavia ratkaisuja, jotka tehostavat toimintaa.
2028	Business Finland pystyy kohdentamaan palveluita digitaalisesti tekoälyn avulla.

### Tavoite 6: Tietojohtamisen kehittäminen

<b>Business Finlandilla on tarpeen mukaiset sisäiset ja ulkoiset tietolähteet kaikkien sen tehtävien hoitamiseen<sup>20</sup></b>	
2025	Business Finland varmistaa tiedon saatavuuden ja laatuksen suunnitelman mukaisesti. Tietolähteiden datan laatuun ja määrittelyihin liittyvät käsittelysäännöt ja standardit ovat olemassa.
2026	Business Finland on kartoittanut kansainvälisen benchmark-tiedon lähteet mm. viennin ja innovaatiotoiminnan osalta.
2027	Viennin ja innovaatiotoiminnan tilannekuvan (Suomi/benchmark) vaatima tieto on ajan tasalla ja tuotannossa.
2028	Business Finlandin keskeisten tehtävien suorittamiseen tarvittavat tietolähteet ovat kattavasti saatavilla ja tuotannossa.
<b>Business Finlandin tiedolla johtaminen on järjestelmällistä ja perustuu tietojohtamisen tietostrategiaan<sup>21</sup></b>	
2025	Business Finlandilla on tietostrategian mukaiset toimintamallit tietojohtamisen tueksi.
2026	Tietostrategian mukainen tietopolitiikka, tiedon hyödyntäminen ja tietojohtaminen on jalkautettu palvelualueetasolle (roolit).
2027	Tekoäly on käytössä asiakkuuksien hoidossa ja rahoitusprosessissa.
2028	Business Finlandin tiedolla johtamisen hallintamalli on käytössä ja tiedolla johtaminen on järjestelmällistä.
<b>Business Finlandin tietojohtamisen kyvykkyudet ovat vahvistuneet verrattuna vuoteen 2023<sup>22</sup></b>	

<sup>17</sup> Tavoitteen tuloksessa hyödynnetään Suomen digitaalisen kompassin digitaalisia julkisia palveluja (luku 4.4) koskevia linjauksia.

<sup>18</sup> Tavoitteen tuloksessa hyödynnetään Business Finlandin ajantasaista tilannekuvaa sekä ennustetta ICT-budjetista.

<sup>19</sup> Tavoitteen tulos kytketty TEM-strategiakartan poikkileikkaavaan teemaan ”mahdollistava sääntely, digitalisaation ja tekoälyn edistäminen”.

<sup>20</sup> Liittyy työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteeseen: Tiedonhallinnan osa-alue: kattava ja laadukas tiedonhallinta.

<sup>21</sup> Liittyy työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteeseen: Tiedolla johtamisen osa-alue: systemaattinen tiedolla johtaminen.

<sup>22</sup> Liittyy työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteeseen: Osaamisen/kyvykkyuden kehittämisen osa-alue.

<b>2025</b>	Business Finlandin henkilöstön tiedonlukutaitoa (data literacy) ja tiedon ymmärrystä on lisätty koulutuksella ja omakohtaisen tietolähteiden käytön kautta. Business Finlandilla on tietojohdantamista tukeva organisaatio ja roolitus.
<b>2026</b>	Business Finlandin palvelualueilla on kattavasti omaa kyvykkyyttä tarvittavan tiedon analysointiin (self-service, champions).
<b>2027</b>	Business Finlandin henkilöstön kyvykkyyttä on kehitetty ennakoivan analytiikan käyttämiseen toiminnan tukena.
<b>2028</b>	Business Finlandilla on ajanmukaiset tietojohdantamisen kyvykkyydet ja tietojohdantaminen on luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa.

#### **Tavoite 7: Palveluiden laatu säilyy korkeana ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa**

	Toteuma 2023	Arvio 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
<i>Mittari (11): Business Finlandin asiakkaiden suosittelemuus (-100–100)</i>	+68	> +62	> +62	> +62	> +62	> +62	TAE

#### **Tavoite 8: Henkilöstön työhyvinvointi ja johtaminen paranee**

<b>Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin</b>	
2025	Business Finland johtaa organisaation muutokset johtamisperiaatteitaan noudattaen.
2026	Business Finland tarkastelee ja päivittää toimintakulttuuria ohjaavat linjaukset muutosten jälkeen sopiviksi.
2027	Business Finland edistää vastuunkannon ja uteliaisuuden kulttuuria.
2028	Business Finland on vahvistanut vastuunkannon ja uteliaisuuden kulttuuria henkilöstöprosessiansa kautta.
<b>Uudistuva henkilöstöpolitiikka mahdollistaa onnistumisen</b>	
2025	Business Finland jatkaa työyhteisövalmennusta, jotta työpaikan vuorovaikutuskulttuuri mahdollistaisi onnistumisen. Business Finlandilla vahvistetaan palautetaitoja.
2026	Business Finland vahvistaa vuorovaikutustaitoja ja miettii hybridityön mallin tukemaan yhteisöllisyyttä. Business Finland edistää tavoiteorientoitunutta johtamismallia valmentavan johtamismallin rinnalla. Business Finlandilla vahvistetaan palautetaitoja.
2027	Tavoiteorientoitunut johtamismalli on jalkautettu koko organisaatioon. Business Finlandilla vahvistetaan palautetaitoja.
2028	Yhteisöllisyyttä, tavoiteorientoituneisuutta ja palautetaitoja vahvistetaan edelleen.

<b>Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tulokellisen toiminnan</b>							
	Toteuma 2023	Arvio 2024	Tavoite 2025	Alustava tavoite 2026	Alustava tavoite 2027	Alustava tavoite 2028	
<i>Mittari (12): Kokonaistyötyytyväisyys (asteikko 1–5)</i>	3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,7	≥ 3,9	≥ 4,0	TAE
<i>Mittari (13): Työhyvinvointi (asteikko 1–5)</i>	4,0	≥ 3,0	≥ 3,0	≥ 3,1	≥ 3,2	≥ 3,2	
<i>Mittari (14): Johtamisindeksi (asteikko 1–5)</i>	3,9	≥ 3,7	≥ 3,8	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	

<b>Business Finlandin henkilötyövuodet<sup>23</sup></b>		
2023 toteuma	2024 toteuma	2025 arvio
716	640	663 <sup>24</sup>

<sup>23</sup> Luvut sisältävät Innovaatorahoitus Business Finlandin sekä Business Finland Oy:n.

<sup>24</sup> Vuoden 2025 arvioissa ei vielä ole huomioitu Business Finlandin ulkomaanverkoston siirtoa ulkoministeriölle.

Liite 3: Seurantamittarit<sup>25</sup>

## Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

	2023 Toteuma	2024 Arvio	2025 Arvio	2026 Arvio	2027 Arvio	2028 Arvio
1. Pk-asiakasyritysten (sis. midcap) viennin kasvu, milj. euroa ja % - mittarin arvioissa huomioitava ulkomaanverkoston siirto ja vaikuttavuuden aikajänne	30 milj. e ja 0,4 %	500 milj. e ja 8 %	240 milj. e ja 2 %			
2. Tiivistä kansainvälistä yhteistyötä sisältävien hankkeiden osuus kaikista rahoitetuista hankkeista, %	13,3	14	16			
3. Uusien yritysten osuus kaikista t&k-rahoitusta saaneista yritysasiakkaista, %	29,7	35	35			
4. Business Finlandin rahoitus startup-yrityksille, milj. euroa	117	100	140			
5. Pk-yritysten (ei sis. midcap) osuus t&k&i-rahoituksesta, %	56	60	60			
6. Uusien asiakkaiden määrä Horizon Europe -ohjelmassa, lkm	-	20	50			
7. Horizon Europe -ohjelmasta Suomeen tuleva rahoitus (milj. euroa)	417,8	400	400			
8. Ulkomaisten investointien määrä, milj. euroa (josta ns. greenfield-investoinnit, milj. euroa)	414	400 (200)	400 (250)			
9. Ulkomaiset yöpymiset majoitusliikkeissä, 1 000 vrk <sup>26</sup>	5 800	≥ 6 000	≥ 7 100			
10. T&k&i-rahoituksen aikaansaamat työpaikat, lkm (arvio työpaikoista hankkeen tavoitevuonna)	24 840	24 000	28 000			
11. Business Finlandin rahoitus vähähiilisyttä ja kiertotaloutta edistäviin ratkaisuihin, milj. euroa	345	330	400			
12. Business Finlandin rahoitus puhtaan energian t&k&i-toimintaan, milj. euroa	50	55	80			

## Tuotokset ja laadunhallinta

	2023 Toteuma	2024 Arvio	2025 Arvio	2026 Arvio	2027 Arvio	2028 Arvio
13. Uuden t&k&i-rahoitushakemuksen käsittelyaika pk-yrityksille (vrk)	58	≤ 65	≤ 65			
14. Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland – palveluiden tiedonsaannista (asteikko 1–5) <sup>27</sup>	4,0	4,0	4,1	4,1	4,1	4,1

## Toiminnallinen tehokkuus

	2023 Toteuma	2024 Arvio	2025 Arvio	2026 Arvio	2027 Arvio	2028 Arvio
15. Tilakustannukset (euroa/henkilötyövuosi)	-	4917	4700	4500	4500	4500
16. Digitaalisten palveluiden turvallisuus <sup>28</sup>	3,38	≥ 3,4	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5
17. Käyttäjätyytyväisyys digitaalisiin palveluihin <sup>29</sup>	2,96	≥ 3,1	≥ 3,2	≥ 3,3	≥ 3,3	≥ 3,4
18. Valtorin tuottamien palvelujen lukumäärä ja volyyymi k€ <sup>30</sup>	4 21	4 21	4 21	4 21	4 21	4 21
19. Tekoälykokeilujen lukumäärä	-	3	3	4	4	4

<sup>25</sup> Business Finland raportoi seurantamittareista suoraan TEMiin, eikä raportoi niistä BF:n virallisissa raporteissa.

<sup>26</sup> Visit Finlandin toimenpiteillä on vain osittainen vaikutus.

<sup>27</sup> Toteumatieto ja -arviot sisältävät kansainvälistymispalvelut, jotka siirtyvät vuoden 2025 aikana ulkoministeriölle.

<sup>28</sup> Työ- ja elinkeinoministeriön teettämä dTEM-arviointi v. 2023 itsearvio, v. 2024 asiantuntija-arvio, v. 2025 itsearvio.

<sup>29</sup> Työ- ja elinkeinoministeriön teettämä dTEM-arviointi v. 2023 itsearvio, v. 2024 asiantuntija-arvio, v. 2025 itsearvio.

<sup>30</sup> Business Finlandilla on v. 2025 loppuun asti voimassa poikkeuslupa olla käyttämättä Valtorin palveluita.

**Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen**

	2023 Toteuma	2024 Arvio	<b>2025 Arvio</b>	2026 Arvio	2027 Arvio	2028 Arvio
20. Osaamisen kehittämiseen käytetyt oppimispäivät (Learning Day), lkm	3,7	4	4	4	4	4

## Liite 4: Toiminnan rahoitus

<b>TOIMINNAN RAHOITUS</b> <b>Viraston toimintamomentti 32.01.05</b> <b>(1000 euroa)</b>	2023 TP	2024 Arvio	<b>2025</b> <b>TA</b>	2026 Kehys	2027 Kehys	2028 Kehys
Siirtynyt edelliseltä vuodelta	43 075	42 435	32 760	24 445	17 973	10 611
TA ja LTAt / kehys	104 498	99 485	71 708	71 234	68 729	68 729
Käytettävissä oleva rahoitus	<b>147 573</b>	<b>141 920</b>	<b>104 468</b>	<b>95 679</b>	<b>86 702</b>	<b>79 340</b>
Menot	105 138	107 800	78 723	77 056	75 721	71 479
Tulot	3500	200				
Nettomenot	<b>101638</b>	<b>107 600</b>	<b>78 723</b>	<b>77 056</b>	<b>75 721</b>	<b>71 479</b>
Siirtyy seuraavalle vuodelle	<b>42 435</b>	<b>32 760</b>	<b>24 445</b>	<b>17 973</b>	<b>10 611</b>	<b>7 861</b>

Toimintamenojen osalta on oletettu, että RRF-toimintamäärärahoja vanhenee v. 2024 jälkeen noin 1,5 milj. euroa, v. 2025 jälkeen noin 2,0 milj. euroa, v. 2026 jälkeen 0,65 milj. euroa ja v. 2027 jälkeen noin 0,4 milj. euroa. Vanhenevat määrärahat on huomioitu siirtyvää erää pienentävinä.

<b>TOIMINNAN RAHOITUS</b> <b>Kaikki viraston käytettävissä</b> <b>olevat momentit</b> <b>(1000 euroa)</b>	2023 TP	2024 TA + LTA:t	<b>2025</b> <b>TA</b>	2026 Kehys	2027 Kehys	2028 Kehys
Toimintamomentti 32.01.05, netto <sup>31</sup>	104 498	99 485	71 708	71 234	68 729	68 729
Avustusmomentti, arviomääräraha 32.20.40	489 288	546 363	538 025	482 857	558 913	652 213
Avustusmomentti, valtuus 32.20.40	490 482	469 796	940 523 <sup>32</sup>	644 218	804 239	804 239
Lainamomentti, arviomääräraha 32.20.83	197 160	148 680	146 180	147 730	148 630	148 630
Lainamomentti, valtuus 32.20.83	146 823	156 823	156 823	156 823	156 823	156 823
Pääomalaina, arviomääräraha 32.20.87	8 250	4 475	1 000			
Suomen elpymis- ja palautumisvälineen mukainen investointituki vähähiilisen vedyn ja hiilidioksidin talteenoton ja hyödyntämisen edistämiseen 32.20.44 - arviomääräraha		13 400	51 558			
- valtuus		65 628 <sup>33</sup>				

<sup>31</sup> Vuosien 2025–2028 toimintamäärärahoissa on otettu huomioon ulkomaanverkoston siirto ulkoasiainhallintoon.

<sup>32</sup> Avustusmomentin vuoden 2025 valtuudesta on varattu 400 milj. euroa teollisuuden tuotantoprosessien vähähiilistämisen ja energiatehokkuuden edistämiseen sekä ilmastoneutraaliin talouteen siirtymisen edistämiseen liittyvien investointien tukemiseen.

<sup>33</sup> Mikäli momentin 32.20.44 vuoden 2024 myöntämisvaltuutta on jäänyt käyttämättä, saa käyttämättä jääneestä osasta tehdä myöntämisspäätöksiä vuonna 2025 enintään 65 628 000 eurolla.



## Liite 5: Riskienhallintamalli ja keskeisimmät riskit

Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin johtokunnan hyväksymät riskienhallinnan linjaukset ohjaavat riskienhallintaa. Riskienhallinta on integroitu toimintaprosesseihin ja se kattaa kaikki toiminnot: sekä oman sisäisen toiminnan että toiminnan, josta Business Finland vastaa lainsäädännön, sopimusten tai muiden velvoitteiden nojalla. Riskienhallintatoimenpiteet keskitetään merkittävimpiin riskeihin.

Esimiehet vastaavat omien vastuidensa osalta toimintansa ja sen suunnittelun riskienhallinnasta. Johtoryhmän jäsenet raportoivat palvelualueiden riskeistä osana vuosisuunnittelua ja raportointia. Pääjohtaja vastaa riskienhallinnan järjestämisestä sekä sen toimivuuden ja tehokkuuden valvonnasta. Riskienhallinnan toteuttamista varmistaa ja tukee erillinen prosessi. Tarkastusvaliokunta avustaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämisessä ja suunnittelussa. Johtokunta arvioi riskienhallinnan toimivuuden, asianmukaisuuden ja riittävyyden. Business Finland -osakeyhtiön hallitus käsittelee ja hyväksyy merkittävät yhtiön toimintaan liittyvät riskienhallinnan päätökset rahoituskeskuksen linjausten mukaisesti.

Strategisissa valinnoissaan ja rahoitus- ja muiden resurssien kohdistamisessa Business Finland on valmis hyväksymään markkinaehtoisia toimijoita suurempia riskejä, kun kansantaloudellisten ja yhteiskunnallisten tuottomahdollisuuksien arvioidaan olevan riittävän suuret. Tällaisten riskien ottaminen ja innovaatiotoiminnan riskien jakaminen Suomen kansantaloudessa liittyy Business Finlandin olemassaolon perustaan. Business Finlandissa riskinoton tulee tukea strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumista, eivätkä riskit saa vaarantaa Business Finlandin toimintaa. Menettelytavat suhteutetaan toiminnan laajuuteen ja vastuisiin.

### Business Finlandin tulostavoitteita ja toimintaa uhkaavat keskeisimmät riskit

Tavoite / Riskin kuvaus:	Hallintatoimia:
<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus:</b>	
Business Finland ei pysty käyttämään kasvavaa T&K-valtuutta Business Finlandiin kohdistuvien odotusten mukaisesti.	Viestintä, markkinointi, rahoituksen aktivointitoimet, markkinan seuranta, palveluanalyysi ja kehittäminen, rahoituksen toimintatapauudistus ja järjestelmäkehitysprojekti.
Luottamus Business Finlandin toimintaan ja sen vaikuttavuuteen kyseenalaistuvat.	Vaikuttavuusviestintä, asiakaspalautteen seuranta ja toimet, kriisiviestintä, asiakkaiden taustaselvitykset, huolellisuus rahoituspäätöksissä.
Ulkomaan verkoston uudelleenorganisointi rapauttaa Business Finlandin kyvyn luoda talouskasvua kansainvälistymisen keinoin.	Sidosryhmäyhteistyö, vaikuttajaviestintä, ulkomaanverkoston siirtoa valmisteleva työryhmä, yhteistyö ministeriöiden kanssa uusien toimintamallien luomiseksi.
Work in Finland –toiminto ei pysty toimimaan optimaalisesti.	Päätätjä- ja verkostovaikuttaminen, hyötyjen mittaaminen, media- ja elinkeinotyö, sidosryhmäyhteistyö, ohjeistus ja tukitoimia.
<b>Toiminnallinen tehokkuus:</b>	
Kansainvälisen verkoston siirto ulkoministeriölle tuo Business Finlandille odottamattomia kustannuksia ja muutostarpeita.	Yhteistyö ministeriöiden kanssa uusien toimintamallien luomiseksi ja toiminnan jatkuvuuden ja asiakastyön sujuvuuden varmistamiseksi. Palvelusopimus ulkoministeriön kanssa.
Luottamuksellista tietoa päätyy väärin käsiin, mikä vahingoittaa Business Finlandin mainetta.	Koulutus, valvonta, IT-uhka-analyysit, kulku- ja käyttöoikeuksien hallinta, VPN-yhteydet, salasanat, Mobile Protection.
Toiminnan digitalisointi ja tietojärjestelmät eivät tue Business Finlandin asiakastyön tekemistä eikä toiminnan tehostamista.	CRM-tiedon hallinta ja tiedonkulun varmistaminen, asiakaspolun ja toiminnan digitalisoinnin edistäminen ja kokonaisvaltainen johtaminen, rahoituksen toimintatapauudistus ja järjestelmäkehitys.
Business Finlandin työntekijän väärinkäytös.	Sidonnaisuuslinjaukset, Code of Conduct, rajatut käyttöoikeudet, tehtävien eriyttäminen, tietoturvakontrollit, kontrollien kehitys.
Business Finland ei pysty varmistamaan asiakaspalvelun laatua ja jatkuvuutta.	Toimintatapojen koulutus, asiakaskokemuksen seuranta ja toimet, asiakastyön sujuvuuden varmistaminen. Palvelusopimus ulkoministeriön kanssa.
<b>Voimavarojen hallinta ja kehittäminen:</b>	
Business Finlandin resurssit ja osaaminen eivät ole tasapainossa tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten kanssa.	Johtamisen kehittäminen, resurssien suunnittelu, palvelualuekohtainen talent-strategia, Learning Day-käytäntö, toiminnan tehostaminen, työntekijöiden kehityskeskustelut.
Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys vaarantuvat työkuormien ja toimintamuutosten vuoksi.	Muutos- ja työyhteisövalmennukset, työajankäytön seuranta, prosessien kehittäminen, henkilöstötyytyväisyyden seuranta.

## Liite 6: Toimeenpanosuunnitelma 2025–2028

### Business Finlandin tulostavoitteita tukevia keskeisiä toimenpiteitä

Business Finland edistää elinkeinojen kehittymistä teknologian, innovaatioiden ja kasvurahoituksen keinoin. Tavoitteena on uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa ja tuottavuutta, lisää vientiä ja yritysten kansainvälistymistä, parantaa työelämän laatua sekä luo näin työllisyyttä ja hyvinvointia. Asiakkaita ovat yritykset sekä tutkimus- ja julkiset organisaatiot sekä ulkomaiset yritykset, investoijat ja matkailijat. Business Finland osallistuu aktiivisesti muiden TEM-konsernin toimijoiden kanssa kestäväen kasvun luomiseen.

#### Customers and Networks (Asiakas- ja verkostopalvelut)

- Vastaa Business Finlandin asiakkuuksista ja edistää yritysten kilpailukykyyn kehittymistä ja uusien vientiyritysten määrän kasvua sekä tukee osaltaan keskisuurten yritysten ("midcap") määrän tuplaantumista.
- Nopeuttaa uusien startup-yritysten syntymistä ja edistää maailman parhaan startup- ja kasvuyritysekosysteemin kehittymistä.
- Vastaa Business Finlandin ekosysteemiportfoliosta ja edistää veturiekosysteemien ja muiden kansainvälisesti kilpailukykyisten ekosysteemien rakentumista, kasvua ja kehittymistä
- Tukee osaamisellaan valtion ja yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten toteutusta globaalisti kilpailukykyisten ekosysteemien vahvistamiseksi
- Valmistele yhteistä ohjelmatoimintaa ja muuta yhteistyötä Suomen Akatemian kanssa.
- Edistää tutkimusorganisaatioiden ja yritysten yhteistyötä sekä tutkimustiedon hyödyntämistä uusien kasvuaihioiden synnyttämiseksi.
- Ohjaa Business Finlandin temaattisia aktiviteetteja missiotoiminnan kautta.
- Ohjaa ja toimeenpanee Business Finlandin ohjelma- ja kampanjaportfoliota, prosesseja ja palveluita.
- Tukee muilta osin tutkimus- ja innovaationeuvoston tekemiä ja teollisuuspoliittisen strategian mukaisia kansallisia valintoja ja kansallisia kasvuohjelmia peruspalveluidensa kautta
- Tukee avaruuden liiketoimintamahdollisuuksia ja pääsyä kansainvälisiin arverkostoihin, tiedottaa avautuvista eurooppalaisista ja kansainvälisistä mahdollisuuksista sekä edistää kansallisten toimijoiden verkostoitumista.
- Tukee osaltaan poikkihallinnollisen luovien alojen kasvustrategian toimeenpanoa Business Finlandin palveluiden, esim. TKI-rahoituksen avulla.
- Vaikuttaa toiminnallaan Suomen ilmastotavoitteiden toteutumiseen ja energijärjestelmien kehittymiseen.
- Koordinoi Team Finland -verkostossa kansallisesti palvelukokonaisuutta kv. kasvua tavoitteleville yrityksille.
- Kannustaa suomalaisia toimijoita hyödyntämään eurooppalaisia verkostoja ja edistää osaltaan EU-rahoituksen kanavoitumisen kasvua Suomeen.
- Toimii aktiivisesti edistääkseen kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia Suomen strategisten yhteistyökumppanien kanssa, ml. tiede- ja teknologiasopimusten toimeenpanon kautta.

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

- Toimii kansainvälisten palveluiden neuvonnan toimintamallin mukaisesti ja ohjaa asiakkaat mahdollisimman oikea-aikaisesti ja sujuvasti kansainvälisen kasvun palveluihin.
- Edistää suomalaisten yritysten pääsyä NATO-jäsenyyden avaamiin markkinamahdollisuuksiin.
- Jatkaa strategisten ja pitkäaikaisten vientihankkeiden toteuttamista laajoihin markkinamahdollisuuksiin priorisoiduilla toimialoilla ja markkinoilla.
- Painottaa toimenpiteitä, joilla synnytetään Suomeen keskisuurten yritysten (ns. mittelstand) vientiä.
- Kehittää ja sujuvoittaa Suomen kansainvälisen verkoston ja kotimaan palvelujen toimintojen välistä yhteistyötä.
- Osallistuu ja edistää Team Finland -yhteistoimintaa ulkoministeriön ja muiden Team Finland -kumppaneiden kanssa TF maasuunnitteluprosessin mukaisesti. Business Finlandin rooli Team Finland -verkostossa tarkentuu ulkomaanverkoston siirtoa koskevan selvityshankkeen pohjalta tehtävien päätösten myötä.

#### Finland Promotion Services -palvelualue

- Kasvattaa Suomen kansainvälistä tunnettuutta ja houkuttelevuutta.
- Edistää Suomeen suuntautuvaa kansainvälistä matkailua ja kasvattaa Suomen tunnettuutta ja houkuttelevuutta matkailukohteena.
- Toimeenpanee osaltaan Suomen matkailustrategian 2022–2028 linjauksia.

- Edistää ulkomaisia investointeja Suomeen painopisteinä erityisesti osaamisintensiiviset alat, korkean lisäarvon tuotanto sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioinvestoinnit.
- Tuottaa työ- ja elinkeinoministeriölle sekä muille yrityskauppaverkoston ulkomaalaisten yritysostojen seurannasta annetun lain (172/2012) mukaisesta seurantayhteistyöstä vastaaville viranomaisille säännöllisesti listauksen toteutuneista ulkomaalaisista yritysostoista. Tuottaa työ- ja elinkeinoministeriölle ulkomaalaisten sijoitusten seurantaan koskevaa kansallista vuosiraporttia varten tarvittavia tietoja ja Euroopan komissiolle toimitettavia tietoja EU:n ulkomaisia suoria investointeja koskevan seuranta-asetuksen (EU 2019/452) vuosikertomusta varten.
- Houkuttelee Suomeen kansainvälisiä osaajia ja kasvuyrittäjiä TKI-toiminnan kärki- ja kasvualoilla ja tukee osaltaan työvoimapula-alojen osaajien saatavuutta.

### Funding Services (Rahoituspalvelut)

- Edistää osaltaan T&K-rahoituslain ja -rahoitussuunnitelman tavoitteiden ja suositusten toimeenpanoa.
- Suuntaa rahoitusta hallitusohjelman painopistealueille ja ottaa TKI-rahoituksen kohdentamisessa huomioon hallituksen tavoitteen kasvattaa T&K-menot neljään prosenttiin BKT:stä ja yksityisen sektoriin T&K-menojen vivutuksen.
- Sparraa yrityksiä korkeamman tavoitetason TKI-hankkeisiin ja lisäämään yksityisiä panostuksia TKI-toimintaan. Suuntaa yrityksille kohdennettavan T&K-rahoituksen yrityksille, jotka ovat kyvykkäimpiä TKI-toimintaan, riskinottoon, investointeihin aineettomaan omaisuuteen ja TKI-toiminnan hyödyntämiseen liiketoiminnassa.
- Painottaa rahoitusta tutkimus-yritys-yhteistyöhön ja edistää osaltaan tutkimustulosten laajaa hyödyntämistä ja kaupallistamista. Kohdistaa uudistavaa innovaatorahoitusta kaikkein vaikuttavimpaan toimintaan.
- Vastaa valtion elinkeinopoliittisten investointitukiohjelmien täytäntöönpanosta (avustukset ja verohyvitys)
- Toimeenpanee Suomen kestävän kasvun ohjelmaa.

### Experience, marketing & communications (Palvelutarjoaman hallinta, markkinointi ja viestintä)

- Kehittää palvelutarjoamaa ja sen hallintamallia kokonaisvaltaisesti ja asiakastarvelähtöisesti.
- Jatkokehittää asiakkaan helppokäyttöistä digitaalista itsepalvelua.
- Kerää asiakaspalautetta systemaattisesti ja hyödyntää sitä päätöksenteossa ja palvelukehityksessä.
- Rakentaa Business Finlandin mainetta ja tunnettuutta myös muutosten aikana. Suunnittelee ja toteuttaa viestintää ja markkinointia, joka edistää Business Finlandin tavoitteita ja painopisteitä yhdessä Business Finlandin palvelualueiden kanssa.
- Hyödyntää analytiikkaa ja dataa niin, että asiakasviestintä tavoittaa oikeat kohderyhmät tehokkaasti ja että asiakkaille on tarjolla kiinnostavaa, omia tarpeita vastaavaa sisältöä asiakkaalle sopivaan aikaan.

### Group functions (yhteiset palvelut)

- Saattaa loppuun Business Finlandin strategian päivityksen sekä uudistaa johtamisjärjestelmän vastaamaan Business Finlandin uudistunutta roolia, strategiaa ja organisaatiota.
- Valmistelee ja ottaa kokeilujen kautta käyttöön tiedolla johtamisen uuden hallintomallin.
- Huomioi ohjauksen toteuttaessaan hallitusohjelman mukaista tuottavuusohjelmaa.
- Tukee Business Finlandin tiedon ja näkemysten pohjalta työ- ja elinkeinoministeriötä kansallisessa strategia- ja politiikkavalmistelussa ja hallinnonalan yhteistyön tiivistämisessä.
- Edistää digitaalisuutta.
- Sitoutuu kansallisen hankintastrategian<sup>34</sup> tavoitteiden edistämiseen edistämällä hankintojensa strategista johtamista ja hankintataitoja sekä noudattamalla julkisten hankintojen käsikirjaa 2023<sup>35</sup>.
- Toteuttaa valtion toimitilastrategiaa soveltuvien osin kaikissa toimitilaratkaisuissaan ja on maakunnissa tiiviisti mukana Senaatti-kiinteistöjen toteuttamissa valtion yhteisissä työympäristöhankeissa (VYTY).
- Toimii valtion yhteisten HR-tavoitteiden saavuttamiseksi ja monipaikkaisen työn edistämiseksi. Huolehtii koulutuksesta ja henkilökunnan osaamisen päivittämisestä.

<sup>34</sup> Valtiovarainministeriö (2020), Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>

<sup>35</sup> Valtiovarainministeriö (2023), Julkisten hankintojen käsikirja 2023, <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165114>

## Liite 7: Tuottavuustoimet digitalisaation näkökulmasta 2025–2028

Business Finland keskittyy digitalisaation mahdollistamiseen ja vaikuttavuuden parantamiseen tunnistetuilla avainalueilla. Tavoite on vahvistaa digitaalisia valmiuksia sekä kehittää toimintatapoja, jotka tukevat digitaalista muutosta, tehokkuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. Toimenpiteitä on tietojohtamisesta, kokonaisarkkitehtuurista, ohjelmistokehityksestä, asiakaskokemuksen kehittämisestä ja palveluiden digitalisoinnista.

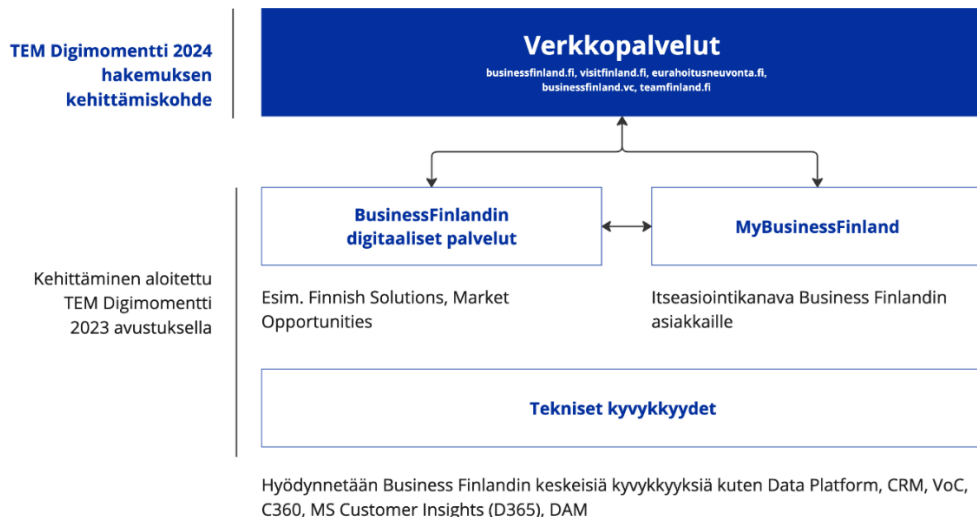
### Kokonaisuuksiin ryhmiteltynä:

#### 1. Business Finlandin digitaalisten valmiuksien vahvistaminen:

- Keskitytään digitalisaatiota mahdollistavien osa-alueiden vahvistamiseen, kuten toimintamallien ja digitalisaatiota ohjaavien prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen.
- Parannetaan tietojohtamista laatimalla käsittelysäännöt ja standardit datan laadulle ja määrittelyille sekä kehittämällä tiedon luokittelua ja yhdenmukaista tiedolla johtamista Business Finland -tasolla.
- Edistetään digiosaamisen kehittämistä, henkilöstön digiosaamista ja jaetaan kokemuksia.
- Lisätään automatisoitua datapohjaisuutta eri toimintojen eri työvaiheissa ja helpotetaan työntekoa.

#### 2. Business Finlandin toiminnan kehittäminen digitalisaation avulla:

- Kehitetään edelleen kokonaisarkkitehtuuria ja laajennetaan sen soveltamista.
- Yhdenmukaistetaan toimintatapoja ohjelmistokehityksen johtamiseksi ja seuraamiseksi.
- Tunnistetaan digitaalisen kehityksen, soveltamisen ja käyttöönoton osaamiskapeikkoja.
- Edetään digitalisaatiossa vaiheittain asiakaskeskeisen ja liiketoimintalähtöisen tiekartan avulla.
- Digitalisoidaan markkinointia ja asiakasaktivointia.
- Parannetaan asiakasneuvonnan ja rahoituksen palvelutuotannon laatua, tehokkuutta ja joustavuutta.
  - Päivitetään ja kuvataan rahoitustoiminnan prosesseja, valmistellaan liiketoiminta-arkkitehtuurilla järjestelmäsuunnittelun vaatimuksia, suunnitellaan järjestelmäudistuksen vaiheet.
  - Automatisoidaan rahoituskäsittelyn osaprosesseja.
- Analysoidaan palveluportfoliota strategisesti ja asiakaskeskeisesti ja määritellään kehitystoimia.
- Kehitetään turvallisia ja saavutettavia digitaalisia palveluita asiakas- ja organisaation palaute, regulaatio ja strategia huomioiden.
- Kehitetään asiakkaiden digitaalisia kanavia ja palveluita. Mitataan niiden käyttöä ja vaikuttavuutta.



- Kehitetään digitaalisia työkaluja varmistamaan Business Finlandin tehokas ja vaikuttava toiminta.
- Tunnistetaan tekoälyn käyttömahdollisuuksia, tehdään kokeiluja tunnistetuille käyttötapa-alueille ja viedään onnistuneita kokeiluja käyttöön.
- Huolehditaan palveluiden, järjestelmien ja tekoälyn käytön turvallisuudesta.

#### 3. Yhteistyö Team Finland -verkoston kanssa digitaalisen kehityksen tukemiseksi:

- Edistetään muiden Team Finland -toimijoiden kanssa digitaalisuutta Team Finland -palveluissa.
- Huomioidaan työ- ja elinkeinoministeriön digikypsyden arvioinnissa nousseita kehittämistarpeita.

- Tarjotaan asiantuntemusta työ- ja elinkeinoministeriön tietojohdantiselle erityisesti elinkeino- ja innovaatiopolitiikan toimenpiteiden kohdentumisen ja vaikutusten seurannassa.

## Liite 8: Tulossopimuksen mittareiden kuvaukset

- 1. (TAE) Business Finlandin asiakkaiden viennin kasvuprosentin ja OECD-maiden viennin keskimääräisen kasvuprosentin erotus (%-yksikköä).** BF-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 koko BF:n toimintakentästä kaikenkokoiset BF-asiakasyritykset. Mittarin arvo on ko. kasvuprosentin ja OECD-maiden yhteenlasketun viennin kasvuprosentin (OECD total) välinen erotus vastaavalla kaudella. Mittarin arvo on siis 0, jos BF-asiakkaiden vienti kehittyi täsmälleen samaa tahtia kuin OECD-maissa keskimäärin ja positiivinen, jos kasvu on suurempi kuin OECD-maiden yhteenlasketun kokonaisviennin kasvu.
- 2. (TAE) Business Finlandin yritysasiakkaiden yhteenlaskettujen T&K-panostusten kasvu (%).** Business Finlandin asiakkaana mittausvuonna 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 nimellisvuosuimuutos 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.
- 3. (TAE) Projekteihin osallistuneiden kumppanien lukumäärä ekosysteemeissä, joissa tavoitteena miljardiluokan uusi liiketoiminta (lkm).** Kumppaniyritysten ja muiden kumppaniorganisaatioiden lukumäärä Business Finlandin rahoitusta saaneissa ekosysteemihankkeissa, joissa tavoitteena on yli 1 mrd. euron uusi liikevaihto v. 2025.
- 4. Business Finlandin EU-neuvontapalvelujen laajuus - fokusasiakkaille annettu EU-neuvonta (%).** Mittausvuonna EU-neuvontapalveluja käyttäneiden Business Finlandin fokusasiakkaiden osuus kaikista fokusasiakkaista. Tiedot saadaan CRM-merkinnöistä. Neuvonta kohdistuu erityisesti ekosysteemikokonaisuuksiin sisältäen veturi- ja kasvumoottorihankkeet. Fokusasiakkaat muodostavat Business Finlandin keskeisen asiakasryhmän, joka on tiiviin asiakkuudenhallinnan piirissä.
- 5. Kansainvälinen matkailutulo (matkustustase), milj. euroa.** Matkustustase kattaa matkailijoiden hankkimat tavarat ja palvelut matkoillaan kohdemaassa eli Suomessa vuoden aikana. Mukaan lasketaan menot, jotka on maksettu ennen matkaa tai sen jälkeen. Matkustustaseeseen eivät kuulu matkailijoiden kansainväliset kuljetukset, jotka sisältyvät maksutaseen kuljetuspalvelujen henkilökuljetuksiin. Tietojen keruun toteuttaa Tilastokeskus.
- 6. Ulkomaisten investointien työllistävyys (työpaikkojen lukumäärä, arvio).** Asiakkuudenhallintajärjestelmään rekisteröidään vuoden aikana toteutuneet investoinnit, joissa Business Finlandin Invest in Finland -toiminto on ollut aktiivisesti mukana ja joiden osalta selvitetään sijoittajan suunnittelussa käyttämä syntyvien tai lisääntyvien työpaikkojen määrä (edellyttäen työnantajarekisteröitymistä). Luku ei ota huomioon myöhemmin vuosina mahdollisesti tapahtuvaa työpaikkojen määrän muutosta.
- 7. Kumppanuusmaiden (Intia, Vietnam, Brasilia, Filippiinit) kansalaisten osuus (%) kaikista ensimmäisistä myönteisistä työperusteisista oleskeluluvista.** Mittausvuonna kumppanuusmaiden kansalaisille tehtyjen myönteisten ensimmäisten työperusteisten oleskelulupapäätösten osuus kaikista yhteenlasketuista vastaavista luvista. Tilastossa huomioidaan kaikki muut työperusteiset luvat (työntekijän oleskelulupa, erityisasiantuntijat, EU:n sininen kortti, yrittäjät, kasvuyrittäjät, työsuhteiset tutkijat, muut työperusteiset luvat), mutta ei kausityötä. Tilasto perustuu Maahanmuuttoviraston oleskelulupatilastoon. On huomattava, että mittari huomioi tehdyt myönteiset päätökset, eikä suoraan todellista työperusteisen maahanmuuton määrää. Mittari kuvaa kumppanuusmaista Suomeen suuntautuvan kansainvälisen rekrytoinnin osuutta suhteessa EU/ETA-alueen ulkopuolelta tapahtuvan kansainvälisen rekrytoinnin kokonaismäärään ja huomioi siten myös kansainvälisen rekrytoinnin yleisen suhdanteen.
- 8. Ilmasto- ja vähähiilisyystavoitteiden mukaisten hankkeiden osuus (%) kaikista rahoitetuista projekteista.** Ilmasto- ja vähähiilisyystavoitteiden mukaisten projektien osuus kaikista hyväksytyin rahoituspäätöksen saaneista projekteista tarkasteluvuoden aikana. Laskennassa käytetään projekteille myönnetyn rahoituksen määrää, eli mittari kuvaa kuinka suuri osuus Business Finlandin rahoituksesta kohdistuu ilmasto- ja vähähiilisyystavoitteiden edistämiseen. Tietolähteenä käytetään projektien kestävän kehityksen luokitustietoja, jotka perustuvat rahoitushakemuksissa annettuihin tietoihin. Ne tarkistetaan ja tarvittaessa uudelleenarvioidaan rahoitushakemuksen käsittelyn yhteydessä.

- 9. Rahoitustyön kokonaiskustannus/ myönnetty rahoitus, %.** Mittarissa verrataan Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin rahoitustyön kokonaiskustannuksia ja myönnettyä rahoitusta. Rahoitustyön kustannukset on laskettu työajankohdennuksiin perustuen toimintolaskennalla. Myönnetty rahoitus sisältää innovaatio- ja elinkeinorahoituksen.
- 10. (TAE) Business Finlandin asiakkaiden lukumäärä / yhteenlasketut toimintamenot (asiakasta / milj. euroa).** Business Finlandin asiakkaana mittausvuonna olleiden organisaatioiden kokonaislukumäärän suhde toimintameneihin. 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.
- 11. (TAE) Business Finlandin asiakkaiden suosittelemuus (NPS, asteikko -100 - +100).** Vastajat antavat suosittelemuudestaan arvion asteikolla 0–10 kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelet Business Finlandin palveluita muille yrityksille / organisaatioille?”. Parhaan arvosanan (9–10) antaneiden prosentiosuudesta vähennetään arvostelijoiden (arvosana 0–6) prosenttiluku. Neutraalin arvosanan (7–8) antaneet jätetään huomiotta.
- 12. (TAE) Kokonaistyytyväisyys (asteikko 1–5).** Mittarin toteuma lasketaan henkilöstölle tehdystä kyselystä.
- 13. Työhyvinvointi (asteikko 1–5).** Mittarin toteuma lasketaan henkilöstölle tehdystä kyselystä.
- 14. Johtamisindeksi (asteikko 1–5).** Henkilöstön tyytyväisyys lähiesimiestyöhön, mikä saadaan henkilöstölle tehdystä kyselystä.

## Liite 9: Seurantamittareiden kuvaukset

1. **Pk-asiakasyritysten (sis. midcap) viennin kasvu, milj. euroa ja % - mittarin arvioissa huomioitava ulkomaanverkoston siirto ja vaikuttavuuden aikajänne** Business Finlandin kuluva 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-yrityksiä sisältäen midcap-yritykset. Yritysten vientitieto saadaan verottajan tai Suomen Asiakastiedon tietokannoista. Tältä joukolta lasketaan absoluuttinen kasvu summana (euroa) sekä summan kasvu (%).
2. **Tiivistä kansainvälistä yhteistyötä sisältävien hankkeiden osuus kaikista rahoitetuista hankkeista, %** 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.
3. **Uusien t&k&i-yritysten osuus kaikista t&k-rahoitusta saaneista yritysasiakkaista, %** Uusien asiakkaiden osuus kaikista hyväksytyin rahoituspäätöksen saaneista t&k-rahoitusasiakkaista tarkasteluvuoden aikana. Laskennassa käytetään asiakkaiden lukumääriä. Uusi asiakas = Business Finland on myöntänyt asiakkaalle ensimmäistä kertaa rahoituksen, jossa instrumenttina t&k-rahoitus, eli Business Finland / Tekes -rahoitushistoriasta ei löydy ko. asiakkaalle aiempia hyväksytyjä t&k-rahoituspäätöksiä.
4. **Business Finlandin rahoitus startup-yrityksille, milj. euroa** Business Finlandin kokonaisrahoitus hankkeisiin, joissa rahoituksensaaja on päätöshetkellä alle 5 vuoden ikäinen.
5. **Pk-yritysten (ei sis. midcap) osuus t&k&i-rahoituksesta, %** Pk-yrityksille (ei sis. midcap) myönnetty t&k&i-rahoitus / kaikille yrityksille myönnetty t&k&i-rahoitus.
6. **Uusien asiakkaiden määrä Horizon Europe -ohjelmassa, Ikm** Uusien suomalaisten organisaatioiden lukumäärä Horizon Europe-haissa, joiden hakutulokset ovat käytettävissä tarkasteluvuoden aikana. Laskentaan otetaan mukaan sellaiset suomalaiset hakijat, jotka ovat olleet mukana evaluointivaiheeseen päässeessä Horizon Europe-hakemuksessa, joka täyttää tai ylittää ko. haun kynnysarvot. Uusiksi haki-joiksi lasketaan sellaiset hakijat, jotka ovat ensimmäistä kertaa mukana kynnysarvot ylittävässä Horizon Europe -ohjelman hakemuksessa. Mukana olo voi tarkoittaa sekä osallistumista laajempaan konsortiohakemukseen tai myös yksin ohjelmaan osallistumista. Tiedot perustuvat Euroopan komissiolta saataviin tilastoihin.
7. **Horizon Europe -ohjelmasta Suomeen tuleva rahoitus (milj. euroa)** Horizon Europe -ohjelmasta vuositasona Suomeen tuleva rahoitus. Tietojen saatavuudessa on noin vuoden viive, joten kattavat tiedot ovat saatavilla tulossopimusvuotta edeltävältä vuodelta. Tiedot perustuvat Euroopan komissiolta saataviin tilastoihin.
8. **Ulkomaisten investointien määrä, milj. euroa (josta ns. greenfield-investoinnit, 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.
9. **Ulkomaiset yöpymiset majoitusliikkeissä, 1 000 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.
10. **T&k&i-rahoituksen aikaansaamat työpaikat, Ikm (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 aikajärjestyksestä riippuen tyypillisesti 2–10 v. projektin alkamisesta lukien. Mittarin lähtötietona käytetään rahoituksen saajien ja Business Finlandin projektien hakemusvaiheessa yhdessä tekemiä arvioita syntyvien työpaikkojen määrästä.
11. **Business Finlandin rahoitus vähähiilisyttä ja kiertotaloutta edistäviin ratkaisuihin, milj. euroa** Business Finlandin kokonaisrahoitus hankkeisiin, joissa on energia- ja/tai ympäristöluokitus. Mukana ei ole Business Finlandin maksamia kansainvälisiä jäsenmaksuja.
12. **Business Finlandin rahoitus puhtaan energian t&k&i-toimintaan, milj. euroa** Business Finlandin rahoitus projekteille, jotka kohdistuvat seuraaviin aihepiireihin: ydinvoima, aurinkosähkö, aurinkolämpö, bioenergia,

tuulivoima, vesivoima, energiajärjestelmätutkimus, energian varastointi, vety, CO2 talteenotto sekä sähkön siirto ja jakelu. Tietolähteenä käytetään projektien rahoitus- ja energialuokitustietoja tarkasteluvuonna.

**13. Uuden t&k&i-rahoitushakemuksen käsittelyaika pk-yrityksille (vrk)**

**14. Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista (asteikko 1–5)** Business Finlandin asiakkaiden antama palaute Team Finland -tiedonsaantiin liittyvään kysymykseen "Kun mietit asiointiasi Business Finlandissa, miten arvioisit seuraavia asioita?". Arvioitavat väittämät asteikolla 1–5: 1) "Asiointiasi yhteydessä saamasi tieto muista Team Finland -verkoston palveluista?" 2) "Team Finland -verkoston palveluiden tuottama liiketoimintahyöty?". Seurantamittarin toteuma on väittämän 1) keskiarvo rahoituksen kolmen asiakastytyväisyyskyselyn, kansainvälistymispalveluitten asiakastytyväisyyskyselyn ja kerran vuoteen toteutettavan Fokus-asiakkaiden asiakkuustason asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista. Mittarin muotoilu ja laskentatapa on kehitetty yhteistyössä muiden Team Finland -ydintoimijoiden kanssa.

**15. Tilakustannukset (euroa/henkilötyövuosi).** Mittari kattaa kaikki Business Finlandin kotimaan toimipisteet.

**16. Digitaalisten palveluiden turvallisuus (asteikko 1–5).** Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän dTEM-arvioinnin tulos osa-alueesta Kyberturvallisuus ja tietosuojat.

**17. Käyttäjättytyväisyys digitaalisiin palveluihin (asteikko 1–5).** Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän dTEM-arvioinnin tulos osa-alueesta Asiakaslähtöisyys.

**18. Valtorin tuottamien palvelujen lukumäärä ja volyymi k€.** Valtorilta ostettujen palvelujen euromäärässä ei ole mukana CRM-lisenssejä, sillä ne eivät ole Valtorilta ostettua palvelua.

**19. Tekoälykokeilujen lukumäärä.**

**20. Osaamisen kehittämiseen käytetyt oppimispäivät (Learning Day), Ikm.** Toteuma saadaan Sympa-järjestelmästä, jonne Business Finlandin työntekijät kirjaavat pitämänsä oppimispäivät.



**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 24 pages before this page

Dokumentet inneholder 24 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 24 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 24 sider før denne side

Detta dokument innehåller 24 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende